

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus Pada Pegawai Instansi Kantor Kecamatan Bangil)

Muhammad Fachrurrijal Bisri<sup>1</sup>  
Khoirul Anwar, SE., MM<sup>2</sup>  
Prodi Manajemen, STIE Yadika Bangil  
\*Email : [rizalfachrur4@gmail.com](mailto:rizalfachrur4@gmail.com)

## Abstrak :

Sumber Daya Manusia Memegang Peran Penting, Karena Semua Kegiatan Yang Berhubungan Dengan Kemajuan Maupun Kemunduran Suatu Organisasi Akan Ditentukan Oleh Sebagian Kinerja Sumber Daya Manusia Yang Memadai, Sehingga Diperlukan Untuk Mempertimbangkan Kemampuan Dan Memelihara Pegawai Yang Berpotensi. Penelitian Bertujuan Untuk Mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. Populasi Dalam Penelitian Ini Seluruh Pegawai Kantor Kecamatan Bangil Kab Pasuruan. Sampel Dalam Penelitian Ini Berjumlah 55 Sampel. Menggunakan Teknik *Nonprobability Sampling*, Analisis Data Penelitian Ini Menggunakan SPSS Versi 24.0. Hasil Penelitian Menunjukkan Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Dan Sedangkan Budaya Organisasi Dapat Memoderasi Pengaruh Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Serta Budaya Organisasi Tidak Dapat Memoderasi Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Simpulan Dari Penelitian Ini Adalah Bahwa Semakin Tinggi Kepemimpinan Transformasional Maka Semakin Tinggi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Kantor Kecamatan Bangil Kab Pasuruan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, Budaya Organisasi.

## Abstract:

*Human Resources Play An Important Role, Because All Activities Related To The Progress And Setback Of An Organization Will Be Determined By Some Adequate Performance Of Human Resources, So It Is Necessary To Consider The Ability And Maintain Potential Employees. The Research Aims To Know The Effect Of Transformational Leadership And Organizational Commitment To Organizational Citizenship Behavior With Organizational Culture As Moderating Variable. The Population In This Study Were All Employees Of The Bangil District Office, Pasuruan Regency. The Sample In This Study Amounted To 55 Samples. Using Nonprobability Sampling Technique, Data Analysis Of This Research Using SPSS Version 24.0. The Results Of The Study Show That Transformational Leadership, Organizational Commitment, And Organizational Culture Have A Significant Effect On Organizational Citizenship Behavior, While Organizational Culture Can Moderate The Effect Of The Relationship Between Transformational Leadership On Organizational Citizenship Behavior, And Organizational Culture Cannot Moderate The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior. The Conclusion Of This Research Is That The Higher The Transformational Leadership, The Higher The Organizational Citizenship Behavior For The Employees Of The Bangil Sub-District Office, Pasuruan Regency.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture.*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting sekaligus aset yang berfungsi sebagai modal nyata secara fisik maupun *non* fisik dalam menentukan perkembangan suatu negara, begitu pula di tingkat pemerintahan, baik di daerah provinsi maupun di tingkat pusat. Semua kegiatan yang berhubungan dengan kemajuan maupun kemunduran suatu organisasi akan ditentukan oleh sebagian kinerja sumber daya manusia yang memadai, sehingga diperlukan untuk mempertimbangkan kemampuan dan memelihara pegawai yang berpotensi.

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena mengevaluasi semua kegiatan pelayanan, sikap antar sesama pegawai atau atasan dan sumber daya manusianya (Nusron A, 2022), diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas yaitu pegawai Kecamatan yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik serta mempunyai kinerja yang tinggi untuk mendukung tugas-tugas di tempat kerjanya guna mencapai tujuan dan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan pemerintah daerah.

Awal penelitian juga telah dilakukan beberapa wawancara kepada beberapa pegawai yang memunculkan beberapa hasil bahwa tidak semua pegawai yang memiliki rasa peduli antar sesama pegawai dan loyalitas terhadap instansi yang tidak merata. Pemerintahan Kecamatan harus selalu memperhatikan kondisi pegawainya untuk senantiasa memberikan kontribusi dalam pencapaian terbaik bagi pemerintahan Kecamatan sehingga pelaksanaan kegiatan dalam pemerintahan Kecamatan berjalan dengan lancar serta akan mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku yang dilakukan diluar dari tugas pokok yang ditetapkan

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari pegawai Kecamatan ini bersifat sukarela, diluar kewajiban kerja dan tidak diperintah secara formal, tidak mengharapkan imbalan maupun penghargaan serta apabila melakukannya dapat memberikan pengaruh positif terhadap keefektifan lingkungan organisasi. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari pegawai kantor Kecamatan dalam organisasi biasanya tidak terlihat dan tidak diperhitungkan dalam deskripsi pekerjaannya. Banyaknya pegawai kantor Kecamatan Bangil berjumlah 55 orang.

Kepemimpinan transformasional merupakan interaksi antara atasan dan bawahan yang ditandai oleh pengaruh manajer untuk mengubah perilaku pengikutnya menjadi orang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi (Wardiah, 2016: 165).

Penelitian yang dilakukan oleh Kartikaningdyah (2017) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Permatasari (2017) dengan hasil penelitian yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2013) menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB.

Perkembangan instansi dalam mencapai tujuan organisasi tidak terlepas dari komitmen segenap elemen instansi. Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada instansi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi pada keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan (Iswara dkk, 2016: 6). Penelitian yang dilakukan oleh Meilina (2016) dan Iswara dkk (2016) menunjukkan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmawati dkk (2013) dengan hasil komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.

Dari perbedaan hasil penelitian diatas, terdapat inkonsistensi hasil penelitian terdahulu sehingga menarik untuk diteliti. Penelitian ini berbeda dengan penelitian lain dengan menggabungkan beberapa variabel yang ada pada penelitian terdahulu yaitu: kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil uraian diatas, terdapat faktor lain yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen maka peneliti menjadikan salah satu variabel sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi merupakan variabel yang bisa memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel moderasi pada penelitian ini adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Muhtar, 2015: 8). Dalam budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi yang dipegang teguh oleh pegawai akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap instansi pada pegawainya yang akan mengurangi keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Rusmita (2018), Sumowo (2016), dan Medhayanti (2015) dengan variabel budaya organisasi sebagai variabel moderasi menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi mampu memoderasi hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Sedangkan penelitian dari Huda dkk (2014) dan Mardiyansah (2018) menunjukkan hasil bahwa variabel budaya organisasi tidak dapat memoderasi hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan judul. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (studi kasus pada pegawai kantor Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan)".

Tujuan penelitian Peneliti untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap *organizational Citizenship Behavior* dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Berdasarkan uraian diatas dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)
- H2: Komitmen organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)
- H3: Budaya Organisasi (Z) memoderasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
- H4: Budaya Organisasi (Z) memoderasi pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memotivasi karyawan untuk melakukan tugas dengan baik, sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai serta menimbulkan kesadaran karyawan untuk memandang masa depan organisasi dengan optimis (Hammad, 2017: 5).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada perusahaan dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi pada keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan (Iswara, 2016: 6).

Meyer dan Allen dalam Umam (2010: 259) merumuskan definisi mengenai komitmen dalam

berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

### ***Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

*Organizational Citizenship Behaviour* muncul dari dalam diri individu berupa keinginannya untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi (Muhdar, 2015: 15). Organ dalam Permatasari (2017: 38) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (*agregat*) akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Budaya Menurut Amnuai dalam Umam (2010: 128) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integritas internal.

Robbins dan Judge dalam Sunyoto (2015: 148) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini adalah penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap OCB (Y) yang dilakukan oleh Ely Kartikaningdyah dan Nurul Kameliza Utami (2017) menyebutkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013) dengan hasil Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB.

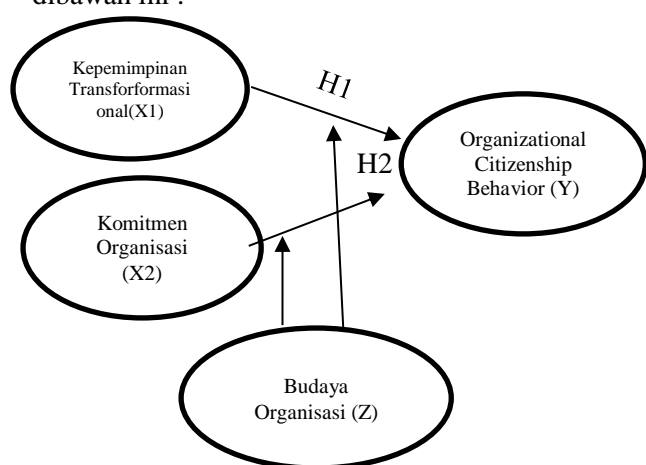
Ke dua Pengaruh Komitmen Organisasi (X2) Terhadap OCB (Y) yang dilakukan Restin Meilina (2016) menyebutkan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Nurul Musyafidah (2018) dengan hasil Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB.

Ketiga Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi yang dilakukan I Dewi Ayu Yulia Rusmita Dan I Dewi Nyoman Badera (2018) dengan hasil penelitian Budaya organisasi dapat memoderasi variabel independen terhadap variabel dependen. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Khoirul Huda, Ni Kadek Sinarwati dan Nyoman

Trisna Herawati (2014) dengan hasil Budaya organisasi tidak dapat memoderasi variabel independen terhadap variabel dependen.

Berdasarkan pemaparan hasil pustaka diatas, terdapat perbedaan hasil penelitian pada variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan budaya organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah kombinasi beberapa variabel yang ada pada penelitian terdahulu yaitu : kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan budaya organisasi, serta menjadikan salah satu variabel sebagai variabel moderasi yaitu variabel budaya organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka kerangka pikir dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini :



Sumber: Hasil Olah Data 2022

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

## METODE PENELITIAN

### 1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan jumlah objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan peneliti untuk analisis dan kemudian ditarik kesimpulan (Sujarweni, 2015: 80). Populasi juga didefinisikan sebagai keseluruhan jumlah dari suatu kelompok atau wilayah tertentu yang akan dilakukan penelitian. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai instansi kantor Kecamatan Bangil.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2012: 81). Dalam penelitian ini penentuan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* dengan jenis sampel jenuh, yaitu menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel. Hal ini dilakukan oleh peneliti bilamana jumlah populasi relatif kecil (Sujarweni, 2015: 88). Jumlah sampel dalam

penelitian ini adalah 55 orang.

### 2. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini penentuan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* dengan jenis sampel jenuh, yaitu menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel.

### 3. Sumber Data

Pada penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yang didapat melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data lain diperoleh peneliti dengan membaca, mempelajari dan menganalisis literatur yang bersumber dari buku, jurnal penelitian, artikel yang berkaitan dengan tema yang diteliti. Hal ini dilakukan untuk membantu peneliti dalam memecahkan masalah dan hasilnya akan dijadikan sebagai bahan perbandingan.

### 4. Teknik Analisis Data

Langkah-langkah dalam melakukan analisis data :

#### a. Uji validitas dan reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan valid dengan membandingkan  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Dengan nilai signifikansi 0,05 atau 5 persen dari *degree of freedom* (Ghozali, 2018).

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban dari kuesioner tersebut konsisten atau stabil. Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika mempunyai nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2018).

#### b. Asumsi Klasik

##### 1) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen, dan kriteria pengujian jika nilai tolerance  $\leq 1$  atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$  (Ghozali, 2018).

##### 2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu ke lainnya. Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi gejala heteroskedastisitas (Ghozali, 2018).

##### 3) Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian ini menggunakan scatterplot normal P-Plot of Regression Standardized Residual, yaitu bulatan-bulatan kecil harus mengikuti garis diagonal untuk bisa dikatakan

terdistribusi normal (Ghozali, 2018).

c. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui dan mengukur seberapa baik sebuah model dalam menjelaskan varian dalam variabel terikat, (Ghozali, 2018).

d. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji parsial atau uji t. Uji t sendiri merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018)

**Tabel 1. Variabel, Indikator, & Item**

Variabel, Indikator	Item
Kepemimpinan transformasional (X1) Subawa & Suwandana (2017)	
1. <i>Idealized Influence</i> (karisma)	a. Rasa hormat
2. <i>Motivassins pirasionl</i>	b. Percaya diri
3. Stimulasi intelektual	c. Perilaku moral
4. Pertimbangan individual	d. Saling berbagi
	e. Menjadi teladan
	f. Antusiasme
	g. Optimisme
	h. Ide baru
	i. Solusi kreatif
	j. Mendengarkan
	k. Perhatian Khusus terhadap kebutuhan prestasi
	l. Mengajari dan melatih
Komitmen Organisasi (X2) Kurniawan (2015)	
1. Komitmen Afektif ( <i>Affective Commitmen</i> )	a. Keterkaitan secara emosional
2. Komitmen berkelanjutan ( <i>Continuance commitment</i> )	b. Konsisten dalam organisasi
3. Komitmen normatif ( <i>Normative Commitment</i> )	c. Keterlibatan dalam organisasi
	d. Dorongan kenyamanan, keamanan dan manfaat
	e. Sumbangan
	f. Dedikasi
	Keterkaitan secara psikologis
	g. Perasaan kewajiban/ keharusan moral
	h. Perasaan bertahan
	i. Keterkaitan secara psikologis
Budaya organisasi (Z) Ferryansyah (2013)	
1. <i>Involvement</i>	a. Pemberdayaan
2. <i>Concistency</i>	b. Kerja tim
3. <i>Adaptibility</i>	c. Kemampuan berkembang
4. <i>Mission</i>	

	d. Koordinasi dan integrasi
	e. Kesepakatan nilai inti
	f. Perubahan
	g. Pembelajaran organisasi
	h. Strategi terarah dan tetap
	i. Tujuan dan visi yang objektif
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)</i> Ambarwati (2018)	
1. <i>Altruism (helping)</i>	a. Bantuan/ pertolongan
2. <i>Conscientiosness</i> (sifat berhati-hati)	b. Bersifat sukarela
3. <i>Sportmanship</i> (sikap sportif)	c. Melebihi tugas pokok
4. <i>Courtesy</i> (kebaikan)	d. Tidak diperintah secara formal
5. <i>Civic Virtue</i> (mendukung fungsi-fungsi)	e. Sikap toleransi
	f. Mudah beradaptasi
	g. <i>Problem solver</i> (pemecahan masalah)
	h. <i>Make Decision</i> (membuat keputusan)
	i. Partisipasi
	j. Mendukung fungsi administrasi.

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022

## HASIL

### Deskripsi Responden

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap 55 responden dengan menggunakan kuesioner, maka dapat diambil kesimpulan dari karakteristik pokok dari responden yang sudah ditentukan sebelumnya. Data tersebut meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan.

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin					
		Freq uenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	35	63.6	63.6	63.6
	P	20	36.4	36.4	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Olahan Data SPSS 24.0 (2022)

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 20 responden dan laki-laki berjumlah 35 responden.

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	2	3.6	3.6	3.6
	S1	30	54.5	54.5	58.2
	S2	2	3.6	3.6	61.8
	SD	1	1.8	1.8	63.6
	SLTA	18	32.7	32.7	96.4
	SLTP	2	3.6	3.6	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Olahan Data SPSS 24.0 (2022)

Berdasarkan Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa responden yg memiliki tingkat pendidikan D3 sebanyak 2 responden, S1 sebanyak 30 responden, S2 sebanyak 2 responden, SD sebanyak 1 responden, SLTA sebanyak 18 responden, SLTP sebanyak 2 responden. Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan yg paling banyak S1 sebanyak 30 responden.

**Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

USIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	39	1	1.8	2.6	2.6
	42	1	1.8	2.6	5.1
	45	1	1.8	2.6	7.7
	47	4	7.3	10.3	17.9
	48	4	7.3	10.3	28.2
	49	6	10.9	15.4	43.6
	50	1	1.8	2.6	46.2
	51	4	7.3	10.3	56.4
	52	2	3.6	5.1	61.5
	53	4	7.3	10.3	71.8
	54	2	3.6	5.1	76.9
	55	5	9.1	12.8	89.7
	56	3	5.5	7.7	97.4
	57	1	1.8	2.6	100
Total		39	70.9	100	
Missing	System	16	29.1		
Total		55	100		

Sumber : Hasil Olahan Data SPSS 24.0 (2022)

Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan responden yang berumur 39 tahun sebanyak 1 orang, 42 tahun sebanyak 1 orang, 45 tahun sebanyak 1 orang, 47 tahun sebanyak 4 orang, 48 tahun sebanyak 4 orang, 49 tahun sebanyak 6 orang, 50 tahun sebanyak 1 orang, 51 tahun sebanyak 4 orang, 52 tahun sebanyak 2 orang, 53 tahun sebanyak 4 orang, 54 tahun sebanyak 2 orang, 55 tahun sebanyak 5 orang, 56 tahun sebanyak 3 orang, 57 tahun sebanyak 1 orang dan 16 responden lainnya tidak mengisi umur mereka sebanyak 16 orang. Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak berusia 49 tahun

sebanyak 6 responden.

### Uji Validitas & Reliabilitas

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki 12 item pertanyaan, maka nilai dari  $df = 55$  (jumlah responden)  $- 12 = 43$  dan memperoleh nilai  $r_{tabel} = 0,293$ .  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel *Correctede Item Total Correlation* diatas menunjukkan bahwa nilai  $X1.1.1 = 0,733$ ,  $X1.1.2 = 0,733$ ,  $X1.1.3 = 0,885$ ,  $X1.1.4 = 0,863$ ,  $X1.1.5 = 0,733$ ,  $X1.2.1 = 0,895$ ,  $X1.2.2 = 0,895$ ,  $X1.3.1 = 0,873$ ,  $X1.3.2 = 0,744$ ,  $X1.4.1 = 0,835$ ,  $X1.4.2 = 0,855$ , dan  $X1.4.3 = 0,888$ . Semua item tersebut  $> 0,293$  dan dinyatakan valid.

Pada variabel Komitmen Organisasi (X2) memiliki 10 item pertanyaan, maka nilai dari  $df = 55$  (jumlah responden)  $- 10 = 45$  dan memperoleh nilai  $r_{tabel} = 0,287$ .  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel *Correctede Item Total Correlation* diatas menunjukkan bahwa nilai  $X2.1.1 = 0,934$ ,  $X2.1.2 = 0,893$ ,  $X2.1.3 = 0,471$ ,  $X2.1.4 = 0,934$ ,  $X2.2.1 = 0,934$ ,  $X2.2.2 = 0,934$ ,  $X2.2.3 = 0,934$ ,  $X2.3.1 = 0,624$ ,  $X2.3.2 = 0,669$ , dan  $X2.3.3 = 0,669$ . Semua item tersebut  $> 0,287$  dan dinyatakan valid.

Pada variabel Budaya Organisasi (Z) memiliki 9 item pertanyaan, maka nilai dari  $df = 55$  (jumlah responden)  $- 9 = 46$  dan memperoleh nilai  $r_{tabel} = 0,284$ .  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel *Correctede Item Total Correlation* diatas menunjukkan bahwa nilai  $Z.1.1 = 0,424$ ,  $Z.1.2 = 0,424$ ,  $Z.1.3 = 0,699$ ,  $Z.2.1 = 0,324$ ,  $Z.2.2 = 0,789$ ,  $Z.3.1 = 0,621$ ,  $Z.3.2 = 0,424$ ,  $Z.4.1 = 0,699$ , dan  $Z.4.2 = 0,789$ . Semua item tersebut  $> 0,284$  dan dinyatakan valid.

Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki 10 item pertanyaan, maka nilai dari  $df = 55$  (jumlah responden)  $- 10 = 45$  dan memperoleh nilai  $r_{tabel} = 0,287$ .  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel *Correctede Item Total Correlation* diatas menunjukkan bahwa nilai  $Y1.1.1 = 0,964$ ,  $Y1.1.2 = 0,964$ ,  $Y1.2.1 = 0,881$ ,  $Y1.2.2 = 0,454$ ,  $Y1.3.1 = 0,964$ ,  $Y1.3.2 = 0,964$ ,  $Y1.4.1 = 0,964$ ,  $Y1.4.2 = 0,964$ ,  $Y1.5.1 = 0,645$ , dan  $Y1.5.2 = 0,583$ . Semua item tersebut  $> 0,287$  dan dinyatakan valid.

Teknik pengujian reliabilitas ini dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas cornbach's alpha, dengan nilai koefisien  $> 0,60$  maka dapat dikatakan reliabel.

**Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,967	Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0,953	Reliabel
Budaya Organisasi (Z)	0,853	Reliabel
<i>Organizational Citizenship</i>	0,962	Reliabel

Behavior (Y)		
--------------	--	--

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa nilai cornbach's alpha pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)  $0,967 > 0,60$ , variabel Komitmen Organisasi (X2)  $0,953 > 0,60$ , variabel Budaya Organisasi (Z) sebesar  $0,853 > 0,60$ , variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)  $0,962 > 0,60$ . Dari semua nilai variabel tersebut  $> 0,60$  yang artinya dapat dikatakan reliabel.

### Analisis Regresi Persamaan Pertama

Pada analisis regresi berganda ini digunakan untuk menguji dan mengukur pengaruh hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

#### 1. Koefisien Determinasi

**Tabel 6. Hasil Uji Regresi Persamaan Pertama**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,279 <sup>a</sup>	,078	,061	,89851

a. Predictors: (Constant), X1

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Berdasarkan Tabel 7 diatas menunjukkan nilai koefisien determinasi dari nilai Adjusted R Square sebesar 0,61 (6,1%), yang artinya variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 6,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 93,9%.

#### 2. Persamaan Regresi Sederhana

**Tabel 7. Hasil Uji Parsial X1**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,862	,847		2,199	,032
	X1	,490	,232	,279	2,117	,039

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Berdasarkan Tabel 8 diatas dapat dibentuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b1X1 \quad (1)$$

$$Y = 1,862 + 0,490X1$$

Keterangan :

Y : *Organizational Citizenship Behavior*

a : Konstanta

b1 : Koefisien regresi

X1 : Kepemimpinan Transformasional

e : Standart Error

### 3. Uji Hipotesis I (Uji t parsial)

Berdasarkan Tabel 7 koefisien diatas, variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki nilai t sebesar 2,117 dengan nilai sig sebesar  $0,039 < 0,05$ , yang berarti variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Maka **Hipotesis 1 diterima**.

### Analisis Regresi Persamaan Kedua

Analisis regresi persamaan kedua ini digunakan untuk mengukur pengaruh hubungan antara Komitmen Organisasi (X2) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

#### 1. Koefisien Determinasi

**Tabel 8. Hasil Uji Regresi Persamaan Kedua**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,994 <sup>a</sup>	,988	,988	,10128

a. Predictors: (Constant), X2

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Berdasarkan tabel 8 diatas menunjukkan nilai koefisien determinasi dari nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,988 atau sebesar 98,8% yang memiliki arti bahwa variabel Komitmen Organisasi (X2) dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 98,8%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 1,2%.

#### 2. Persamaan Regresi Sederhana X2

**Tabel 9. Hasil Uji Persamaan Regresi Sederhana X2**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,040	,057		-,708	,482
	X2	1,027	,015	,994	66,865	,000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Berdasarkan Tabel 9 diatas dapat dibentuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b2X2 \quad (2)$$

$$Y = -0,040 + 1,027X2$$

Keterangan :

Y : *Organizational Citizenship Behavior*

a : Konstanta

b2 : Koefisien regresi

X2 : Komitmen Organisasi  
e : Standart Error

3. Uji Hipotesis II (Uji t parsial)

Berdasarkan tabel 9 diatas, diketahui bahwa nilai signifikan pada X2 sebesar 0,000 berada (diatas 0,05) artinya bahwa **H2 diterima** atau Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y).

**Analisis Regresi Persamaan Ketiga**

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum melanjutkan ke tahap analisis regresi, uji asumsi klasik dilakukan jika mempunyai variabel independen lebih dari satu. Pada penelitian ini menghadirkan variabel moderasi, maka uji asumsi klasik berada pada persamaan ketiga. Berikut uji asumsi klasik pada penelitian ini :

1. Uji Multikolinearitas

**Tabel 10. Hasil Uji Multikolinearitas**

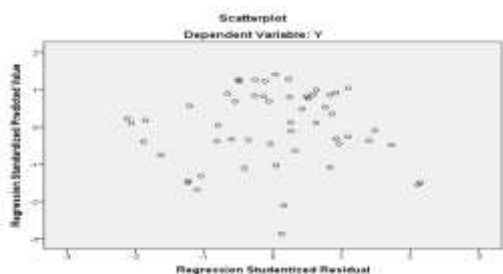
Coefficients <sup>a</sup>						
Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient s	T	Sig.	Collinearity Statistics	
B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
3,948	0,174		22,641	0		
0,109	0,123	0,118	0,883	0,381	0,841	1,189
0,24	0,115	0,259	2,084	0,042	0,963	1,039
-0,33	0,141	-0,31	-2,336	0,023	0,843	1,187

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Berdasarkan Tabel 10 diatas didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance > 0,1 dengan rincian, nilai tolerance Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai sebesar 0,841, Budaya Organisasi memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,963, dan Nilai *tolerance* untuk AbsZX1\_Z sebesar 0,843. Dan dari hasil pengujian tersebut keseluruhan nilai VIF < 10 dengan rincian, nilai Kepemimpinan Transformasional sebesar 1,189, Budaya Organisasi memiliki nilai VIF sebesar 1,039 dan Nilai VIF untuk AbsZX1\_Z sebesar 1,187. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi adanya multikolinearitas antar variabel independen.

2. Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

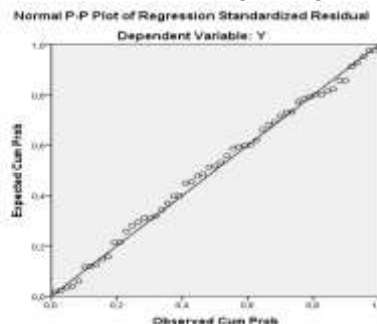
**Gambar 2.** Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa penyebaran bulatan-bulatan kecil pada gambar

diatas menunjukkan penyebaran yang berada disekitar angka nol dan bulatan-bulatan kecil tersebut tidak membentuk sebuah pola, sehingga dapat disimpulkan data penelitian diatas lolos dari uji heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan gambar Normal P-Plot of Regression Standardized Residual, yaitu bulatan-bulatan kecil harus mengikuti garis diagonal.



Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

**Gambar 3.** Normal P-Plot

Pada gambar Normal P-Plot of Regression Standardized Residual diatas dapat diketahui bahwa bulatan-bulatan kecil pada gambar tersebut terlihat sejajar dan mengikuti alur garis diagonal, maka dapat dikatakan bahwa data penelitian ini lolos uji normalitas.

Tahap selanjutnya itu membuat persamaan regresi berganda dengan menggunakan variabel moderasi sebagai berikut :

1. Koefisien Determinasi

**Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,491 <sup>a</sup>	,241	,196	,83118

a. Predictors: (Constant), AbsX1\_ZZ, Zscore(Z), Zscore(X1)  
b. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Pada tabel diatas diketahui bahwa koefisien determinasi dari nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,196 atau sebesar 19,6% yang memiliki arti bahwa ZX1, ZZ dan AbsX1\_Z mempengaruhi Y sebesar 19,6% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel ZX1, ZZ dan AbsX1\_Z.

2. Uji F Simultan

**Tabel 12. Uji F Simultan**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,173	3	3,724	5,391	,003 <sup>b</sup>
Residual	35,234	51	,691		
Total	46,407	54			

a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), AbsX1_ZZ, Zscore(Z), Zscore(X1)

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Dari data tabel ANOVA diatas dapat diketahui bahwa nilai signifiansi sebesar 0,001 (berada dibawah 0,05), artinya variabel independen ZX1, ZZ, dan AbsX1\_Z secara bersama-sama mempengaruhi variabel Y.

### 3. Uji T Parsial

**Tabel 13. Uji T Parsial**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	3,948	0,174		22,641	0			
	Zscore(X1)	0,109	0,123	0,118	0,883	0,381	0,841	1,189	
	Zscore(Z)	0,24	0,115	0,259	2,084	0,042	0,963	1,039	
	AbsX1_ZZ	-0,33	0,141	-0,31	-2,336	0,023	0,843	1,187	

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Dari tabel koefisien diatas dapat dibuat dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b1ZX1 + b3ZZ + AbsX1_Z + e (3)$$

$$Y = 3,948 + 0,109ZX1 + 0,240ZZ - 0,330AbsX1_Z AbsZX1_ZZ$$

Keterangan :

Y = *Organizational Citizenshin Behavior*

$\alpha$  = Konstanta

X1 = Kepemimpinan Transformasional

Z = Budaya organisasi

AbsX1\_Z = Nilai selisih mutlak X1 dan Z

Jika X1 (Kepemimpinan Transformasional), AbsX1\_Z selisih mutlak X1 dan Z sama dengan nol (0), maka nilai variabel Y sebesar 3,948. Jika X1 (Kepemimpinan Transformasional) dianggap 1, maka diperoleh persamaan  $Y = 3,948 + 0,109$  dan  $Y = 4,057$ . Jika Z (Budaya organisasi) dianggap 1, maka diperoleh persamaan  $Y = 3,948 + 0,240$  dan  $Y = 4,188$ . Artinya Budaya organisasi berpengaruh, maka *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 4,188. Jika AbsZX1\_Z (selisih mutlak X1 dan Z) dianggap 1, maka diperoleh persamaan  $Y = 3,948 - 0,330$  dan  $Y = 3,618$ . Artinya jika Budaya organisasi berpengaruh, maka *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 3,618.

### 4. Uji Hipotesis III (Uji t parsial)

Pada tabel 13 koefisien diatas dapat diketahui hasil uji t adalah sebagai berikut : ZX1 nilai sig. = 0,381 (38,1%), artinya ZX1 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y. ZZ nilai sig. = 0,042 (4,2%), artinya ZZ berpengaruh signifikan terhadap Y. AbsX1\_Z nilai sig. = 0,023 (2,3%), artinya AbsX1\_Z berpengaruh terhadap Y atau **H3 Diterima**.

Dan dapat dikatakan bahwa keberadaannya mampu memperkuat pengaruh X1 terhadap Y.

## Analisis Regresi Persamaan Keempat

Uji asumsi klasik dilakukan sebelum melanjutkan ke tahap analisis regresi, uji asumsi klasik dilakukan jika mempunyai variabel independen lebih dari satu. Berikut uji asumsi klasik pada penelitian ini :

### 1. Uji Multikolinearitas

**Tabel 14. Hasil Uji Multikolinearitas**

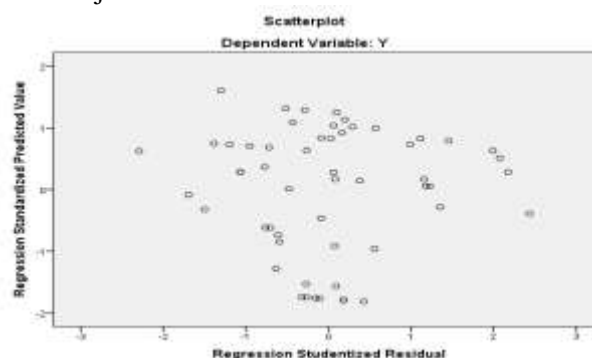
Model		Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	3,66	0,021		173,507	0			
	Zscore(X2)	0,908	0,013	0,98	67,381	0	0,903	1,107	
	Zscore(Z)	0,038	0,013	0,041	2,822	0,007	0,913	1,096	
	AbsX2_ZZ	-0,025	0,018	-0,019	-1,383	0,173	0,978	1,022	

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Berdasarkan Tabel 14 diatas didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance > 0,1 dengan rincian, nilai tolerance Komitmen 0,903, Budaya Organisasi 0,913, AbsX2\_Z sebesar 0,978. Dan dari hasil pengujian tersebut keseluruhan nilai VIF < 10 dengan rincian nilai VIF Komitmen Organisasi 1,107, Budaya Organisasi 1,096, dan AbsX2\_Z sebesar 1,022. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi adanya multikolinearitas antar variabel independen.

### 1. Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

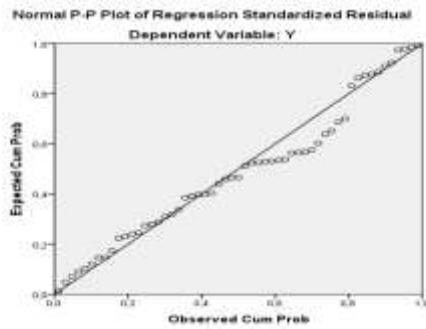
**Gambar 4** : Hasil Uji Heteroskedastisitas X2

Berdasarkan Gambar 4 diatas dapat dilihat bahwa penyebaran bulatan-bulatan kecil pada gambar menunjukkan penyebaran yang berada disekitar angka nol dan bulatan-bulatan tercil tersebut tidak membentuk suatu pola, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 2. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan gambar Normal P-Plot of Regression Standardized Residual, yaitu bulatan-bulatan kecil harus mengikuti garis

diagonal.



Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

**Gambar 5** : Normal P-Plot

Dapat dilihat pada Gambar 5 diatas, bulatan-bulatan kecil pada gambar tersebut terlihat sejajar dan mengikuti alur garis diagonal, maka dapat dikatakan data terdistribusi secara normal.

Tahap selanjutnya itu membuat persamaan regresi berganda dengan menggunakan variabel moderasi sebagai berikut :

1. Koefisien Determinasi

**Tabel 15. Hasil Uji Regresi Persamaan Keempat**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,995 <sup>a</sup>	,990	,990	,09413
a. Predictors: (Constant), AbsX2_ZZ, Zscore(Z), Zscore(X2)				
b. Dependent Variable: Y				

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Pada tabel diatas diketahui bahwa koefisien determinasi dari nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,990 atau sebesar 99,0% yang memiliki arti bahwa ZX2, ZZ dan AbsX2\_ZZ mempengaruhi Y sebesar 99,0% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel ZX2, ZZ dan AbsX2\_Z.

2. Persamaan Regresi Sederhana

**Tabel 16. Hasil Uji T**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,66	0,021		173,507	0		
	Zscore(X2)	0,908	0,013	0,98	67,381	0	0,903	1,107
	Zscore(Z)	0,038	0,013	0,041	2,822	0,007	0,913	1,096
	AbsX2_ZZ	-0,025	0,018	-0,019	-1,383	0,173	0,978	1,022

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS ver.24.0

Dari tabel koefisien diatas dapat dibuat dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b1ZX2 + b3ZZ + AbsX2\_Z + e$$

$$Y = 3,660 - 0,908ZX2 + 0,038 ZZ + 0,025AbsX2\_Z$$

Keterangan :

Y = *Organizational Citizenship Behavior*

A = Konstanta

X2 = Komitmen Organisasi

Z = Budaya Organisasi

AbsX2\_Z = Nilai selisih mutlak X1 dan Z

Jika X2 (Komitmen Organisasi), AbsX2\_Z selisih mutlak X2 dan Z sama dengan nol (0), maka nilai variabel Y sebesar 3,660. Jika X2 (Komitmen Organisasi) dianggap 1, maka diperoleh persamaan  $Y = 3,660 - 0,908$  dan  $Y = 2,752$ . Jika Z (Budaya Organisasi) dianggap 1, maka diperoleh persamaan  $Y = 3,660 + 0,038$  dan  $Y = 3,622$ . Artinya Budaya Organisasi berpengaruh, maka *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 3,622. Jika AbsX2\_Z (selisih mutlak X2 dan Z) dianggap 1, maka diperoleh persamaan  $Y = 3,660 - 0,025$  dan  $Y = 3,635$ . Artinya jika Budaya Organisasi berpengaruh, maka *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 3,635.

3. Uji Hipotesis IV (Uji t parsial)

Berdasarkan Tabel 16 koefisien diatas, ZX2 dengan nilai sig 0,000 (0,00%), artinya ZX2 tidak berpengaruh terhadap Y. ZZ dengan nilai sig 0,007 (0,7%), artinya ZZ berpengaruh signifikan terhadap Y. dan AbsX2\_Z dengan nilai sig 0,173 (17,3%), > 0,05 artinya AbsX1\_Z tidak berpengaruh terhadap Y atau **Hipotesis 4 ditolak**. Dan dapat dikatakan bahwa variabel Z bukan merupakan variabel moderating atau keberadaannya tidak mampu memperkuat pengaruh X2 terhadap Y.

**PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil pengujian-pengujian hipotesis menunjukkan sebagai berikut :

- Dari hasil pengujian H1 diatas, Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan nilai sig sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dan juga pada nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan angka 0,061. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB atau angka variabilitas OCB yang diperjelas oleh variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 6,1% sedangkan 93,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.
- Dari hasil pengujian H2 diatas, Komitmen Organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Dengan nilai sig  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa besarnya pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* atau angka variabilitas *Organizational Citizenship Behavior* yang diperjelas oleh variabel Komitmen Organisasi sebesar 98,8% sedangkan 1,2%

sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

3. Berdasarkan dari hasil pengujian H3 diatas pada tabel 26, nilai selisih mutlak antara Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (Z) diatas AbsX1\_Z memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar -2,336 dengan nilai signifikan sebesar  $0,023 > 0,05$  yang artinya Budaya Organisasi (Z) mampu memoderasi pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Dengan memiliki nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,196 atau 19,6%. Hubungan Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yang dimoderasi oleh Budaya Organisasi (Z). Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi mampu memoderasi antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Berdasarkan dari hasil pengujian H4 diatas pada tabel 30, nilai selisih mutlak antara Komitmen Organisasi (X2) dan Budaya Organisasi (Z) diatas AbsX2\_Z memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar -1,383 dengan nilai signifikan sebesar  $0,173 > 0,05$  yang artinya Budaya Organisasi (Z) tidak mampu memoderasi pengaruh antara Komitmen Organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Dengan memiliki nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,990 atau 99%. Hal ini dikarenakan berdasarkan data distribusi jawaban yang mempunyai nilai terendah pada variabel Komitmen Organisasi (X2) pada item X2.3.2 (Kemampuan pegawai dalam suatu tekanan di dalam sebuah pekerjaan) belum dilakukan secara maksimal. Ketidakmaksimalan ini disebabkan karena adanya perbedaan umur dari tiap pegawai yang terbilang sudah tidak dalam kondisi produktif lagi, maka budaya organisasi (Z) terbukti tidak mampu memoderasi pengaruh antara komitmen organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dimana pegawai yang memiliki umur yang sudah dalam kondisi tidak produktif lagi tidak bisa sepenuhnya bekerja dalam kondisi tekanan didalam mengerjakan suatu pekerjaannya membutuhkan motivasi dan dorongan dari pihak instansi dan rekan kerjanya, baik itu melalui sebuah apresiasi atau dalam bentuk dukungan yang lain.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terdapat pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).
2. Variabel Komitmen Organisasi (X2) terdapat pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y).
3. Variabel Budaya Organisasi (Z) mampu memoderasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi merupakan *Quasi Moderating*.
4. Variabel Budaya Organisasi (Z) tidak mampu memoderasi pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi merupakan *Predictor Moderation*.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Tempat Penelitian  
Untuk kedepannya pegawai instansi Kantor Kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan lebih sering memberi motivasi dan apresiasi kepada rekan dan bawahan, yang dimana itu dianggap mempunyai peran penting dalam perbaikan kualitas kinerja para pegawai.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya  
Hendaknya untuk penelitian selanjutnya sebaiknya disarankan menggunakan variabel dan indikator yang baru, sehingga mampu menggambarkan faktor perilaku *organizational citizenship behavior* yang lebih luas dan menyeluruh.

## REFERENSI

- Darmawati, Arum & Hidayati, Lina Nur, dkk. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*. Vol. 9, No. 1.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- \_\_\_\_\_, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Cetakan Ke-VIII*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- \_\_\_\_\_, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- Iswara, I Putu Gede Denny & Sriathi, Anak Agung Ayu. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *EJurnal Manajemen Unud*. Vol. 5 No. 9.
- Kartikaningdyah, Ely & Utami, Nurul Kameliza. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Journal of Business Administration*. Vol. 1 No. 2. Hal 110-123.
- Maharani, Vivin & Troena, Eka Afnan, dkk. 2013. *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java*. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 17.
- Meilina, Restin. 2016. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan BRI Kediri. *Jurnal EKSIS*. Vol. XI No. 1, Hal: 62-72.
- Muhdar. 2015. *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. IAIN Sultan Amai Gorontalo: Sultan Amai Press.
- Ningtyas Putri, N. (2021). *Pengaruh Concert Marketing Dan Event Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Dengan Rekomendasi Teman Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Pelanggan Manofe Shop di Kec. Beji)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. STIE Yadika Bangil.
- Permatasari, Dora Vicky & Saladin Ghalib, dkk. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Banjarbaru. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*. Vol. 6 No. 1.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Essentials of Organizational Behavior (Terjemah) Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga.
- Rofiaty, R., Chong, D., Nusron, A., Yulianti, N. A., & Sunaryo, S. (2022). *Entrepreneurship Orientation and Performance of Green Economy SMEs during COVID-19 Pandemic: The Mediating of Strategic Agility*. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 25(1), 48-60.
- \_\_\_\_\_, A \_\_\_\_\_. 2002. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontrovensi, Aplikasi*, Jilid 1. Jakarta: Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi ke-5*. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Wardiah, Mia Lasmi. 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.