

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang

Sumiati<sup>1✉</sup>, Evania Elita Idisri<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP Padang

### Abstrak

Kinerja pegawai sebagai aparatur pemerintahan merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang. Teknik pengambilan berupa *total sampling*, dimana jumlah sampel yang diolah dengan *software statistic PLS 4.0* yaitu sebanyak 105 orang. Pengujian data dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) membuktikan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi variabel mediasi antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi variabel mediasi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kinerja Pegawai.*

### Abstract

*Employee performance as a government apparatus is a determining factor in the success or failure of a government organization. This study aims to determine the effect of leadership style and organizational culture on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable at the Padang City Education and Culture Office. The sampling technique was total sampling, where the number of samples processed with PLS 4.0 statistical software was 105 people. Data testing using the Structural Equation Modeling (SEM) method proved the results of the study that leadership style has a significant positive effect on employee performance, the organization has a significant positive effect on employee performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant positive effect on employee performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB) can be a mediating variable between the influence of leadership style on employee performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) can be a mediating variable between the influence of organizational culture on employee performance.*

**Keywords:** *leadership style, organizational culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), employee performance.*

Copyright (c) 2025 Sumiati

✉ Corresponding author :

Email Address : [sumiati@akbpstie.ac.id](mailto:sumiati@akbpstie.ac.id)

## PENDAHULUAN

Perkembangan aktivitas dalam kehidupan organisasi saat ini semakin menuntut adanya sumber daya yang profesional dan memiliki keahlian sesuai dengan kemajuan zaman. Peran aktif sumber daya manusia sangat diperlukan sekali dalam setiap kegiatan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi.....

yang dilakukan organisasi, dimana sumber daya manusia memberikan pengaruh besar terhadap peningkatan kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Setiap pimpinan perusahaan pastinya ingin memiliki karyawan yang dapat memberikan dampak positif terhadap perusahaannya (Sumiati dan Arja, 2022). Jika karyawan memiliki kinerja yang baik, tentu saja hal ini akan menguntungkan perusahaan. Sebaliknya, jika performa kerjanya menurun, maka perusahaan harus siap siaga dalam menghadapi beberapa persoalan yang sulit ketika mencapai sasaran kerja yang telah ditentukan (Fauzan et al., 2023).

Kinerja pegawai yang tinggi diperlukan untuk memahami peran dan sejauh mana partisipasi SDM untuk mencapai keberhasilan organisasi. Kinerja merupakan bentuk output kerja yang diwujudkan pegawai secara kuantitatif dan kualitatif ketika melaksanakan tugasnya berdasarkan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012). Begitupun dalam pemerintahan, Pegawai sebagai aparatur pemerintahan merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi pemerintahan. Kinerja yang baik menentukan keberhasilan dari suatu instansi atau organisasi, dengan kinerja yang baik dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut dan mampu melaksanakan tugas – tugas secara baik, bekerjasama dengan tingkat produktivitas yang tinggi yang memungkinkan tujuan instansi dapat tercapai dengan baik (Sumiati dan Sumitra, 2023).

Disdikbud Kota Padang merupakan instansi yang berfungsi sebagai pelaksana pemerintahan daerah berdasarkan Pasal 4 Ayat 2 Perda Kota Padang Nomor 16 Tahun 2008 yang mana memiliki tugas dan fungsi untuk menjalankan urusan pemerintahan daerah dalam bidang pendidikan dan pembantuan. Disdikbud Padang merupakan wujud peran administratif pada bidang pendidikan berupa pelayanan untuk mencapai target pembangunan nasional.

Tabel 1. Capaian Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang Tahun 2023

| Kegiatan                                      | Target         | Realisasi      | %     |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|-------|
| Rehabilitasi Sedang/Berat Ruang Kelas (SD)    | 85 ruang kelas | 80 ruang kelas | 94,11 |
| Pengadaan Perlengkapan Siswa (SD)             | 2764 Siswa     | 1998 Siswa     | 72,28 |
| Penyediaan Biaya Personil Peserta Didik (SD)  | 485 Siswa      | 349 Siswa      | 71,95 |
| Pengadaan Perlengkapan Siswa (SMP)            | 2483 Siswa     | 1734 Siswa     | 69,83 |
| Penyediaan Biaya Personil Peserta Didik (SMP) | 346 Siswa      | 248 Siswa      | 71,67 |
| Perlengkapan Belajar Peserta Didik (SMP)      | 5400 buku      | 4500 buku      | 83,33 |

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (2023)

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa terdapat beberapa sub kegiatan penting di Disdikbud Padang yang tidak mencapai target padahal hal tersebut sangat penting dalam mendukung kemajuan pendidikan di kota Padang. Dengan demikian dapat disimpulkan apabila hasil kerja pegawai di Disdikbud tidak maksimal, maka akan berdampak pada banyak pihak-pihak lain seperti Masyarakat. Oleh karena itu, instansi tersebut seharusnya melakukan langkah strategis dalam upaya mengoptimalkan dan meningkatkan kinerja pegawainya. Terdapat beberapa indikator yang memengaruhi kinerja pegawai, di antaranya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan memiliki peran besar dalam menumbuhkan semangat pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi serta memajukan kinerja pegawainya. Gaya kepemimpinan merupakan ciri-ciri, sifat, watak, kebiasaan, dan karakter yang khas dari seorang pemimpin dengan menciptakan sikap yang patut untuk diteladan dalam memimpin (Hutahaean, 2021). Selain itu, hal ini sangat penting dalam mencapai efektivitas organisasi karena gaya kepemimpinan tentu mempengaruhi anggota organisasi.

Setiap pemimpin memiliki bentuk karakteristik kepemimpinan yang berbeda dan beraneka ragam bentuknya. Nugroho et al., (2020) dan penelitian (Marjiyati & Rahayu, 2020) mengungkapkan bahwasanya gaya kepemimpinan berdampak positif dan relevan bagi kompetensi pegawainya. Kesimpulan yang sama terdapat pada penelitian (Zakawali & Nawatmi, 2023) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berdampak positif dan relevan bagi kompetensi pegawainya. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa makin baik gaya manajemen yang digunakan oleh tiap manajer dalam instansi, maka makin baik juga kinerja pegawainya. Hasil berbeda pada penelitian (Baihaqi & Saifudin, 2021) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berdampak relevan bagi kinerja pegawainya.

Selain itu, hal yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan kerjasama tiap pegawai dalam memenuhi ketetapan kerja yang berdasarkan komponen visi misi yang telah diputuskan. Budaya organisasi memiliki kedudukan dalam menentukan sasaran dan tujuan organisasi, sebagai pedoman bagi hal apa saja yang ekuivalen untuk dikerjakan, serta sebagai instrumen dalam menghadapi permasalahan di dalam lingkungan organisasi (Soelistya, 2022).

Andayani & Soehari (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berdampak positif bagi performa pegawai. Sejalan dengan itu, (Baihaqi & Saifudin, 2021) mengemukakan bahwasanya budaya organisasi berdampak signifikan bagi performa karyawan. Kesimpulan yang sama terdapat pada penelitian (Zakawali & Nawatmi, 2023) membuktikan kalau budaya organisasi berdampak positif dan relevan bagi performa pegawai. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut mengindikasikan bahwa makin bagus praktik budaya organisasi maka makin baik pula derajat performa pegawai.

Memiliki gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang bagus dapat terwujud apabila pegawai juga memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang bisa memaksimalkan performa pegawai. OCB disebut juga dengan perilaku dari individu dan proaktif yang sama sekali tidak berkaitan dengan perilaku instansi formal. Sistem Penghargaan. namun secara umum meningkatkan efisiensi organisasi (Marjiyati & Rahayu, 2020). OCB erat kaitannya dengan perilaku individu yang berbasis inisiatif dan bebas dalam lingkungan kerja. Sikap ekstra itu muncul karena ada perasaan ingin berkontribusi dari pegawai melebihi kedudukannya di lingkungan kerja serta tidak mustahil untuk diberikan penghargaan berdasarkan kinerjanya (Baihaqi & Saifudin, 2021). Pada penelitian sebelumnya telah dibuktikan oleh (Zakawali & Nawatmi, 2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mampu memengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa makin besar nilai kedua faktor tersebut, maka makin besar juga meningkatnya perilaku OCB yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Seorang pegawai mendapat manfaat apabila mendapatkan pelatihan OCB secara berkala. Dan juga, dibutuhkan kepemimpinan yang adil dan bijaksana dengan manajemen yang profuktif, sehingga pegawai bisa dengan mudah melaksanakan tanggung jawabnya dengan benar. Budaya organisasi yang timbul pasti memiliki dampak terhadap perilaku OCB pegawai. Lingkungan kerja yang benar dapat menghidupkan rasa memiliki antar anggota instansi serta menjadi alas untuk pengembangan OCB. Oleh karena itu, manajer dan seluruh karyawan perlu memberikan dorongan dan berpartisipasi di dalam instansi tersebut. Perilaku OCB mampu menimbulkan relasi yang kuat dengan rekan-rekan kerja. Berdasarkan nilai-nilai tersebut, pegawai diharapkan bisa melaksanakan tugas yang diemban organisasi dengan efisien.

Adapun faktor pembeda dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah pada objek penelitiannya yang berlokasi di Disdikbud Kota Padang. Disdikbud Padang dipilih karena adanya fenomena atau masalah pada kinerja pegawai pada instansi tersebut. Berdasarkan paparan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang dituangkan pada judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang".

## METODOLOGI

Jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah metode kuantitatif. Menurut Sugiyono (2018) penelitian kuantitatif ialah metode yang berlandaskan filsafat positivisme, yaitu mengumpulkan informasi melalui instrumen penelitian, mempelajari populasi atau sampel tertentu, analisis statistik, yang tujuannya untuk menguji hipotesis yang diberikan.

Adapun yang menjadi populasi dari penelitian ini ialah seluruh Pegawai Negeri Sipil Disdikbud Kota Padang yaitu sebanyak 112 orang. Teknik pengambilan berupa *total sampling*, dimana seluruh populasi penelitian dijadikan sampel. Sumber data utama penelitian ini diperoleh langsung dari respon dengan menyebarkan kuesioner. Data diuji memakai Software *Smart PLS 4.0* yaitu dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tingkat Pengembalian Kuesioner

**Tabel 2.** Hasil Uji Statistik Deskriptif

| No | Keterangan                | Jumlah |
|----|---------------------------|--------|
| 1. | Kuesioner didistribusikan | 112    |
| 2. | Kuesioner tidak kembali   | (3)    |
| 3. | Kuesioner rusak           | (4)    |
| 4. | Kuesioner diolah          | 105    |
| 5. | Responden Rate            | 94%    |

Sumber: Pengolahan data primer (2024)

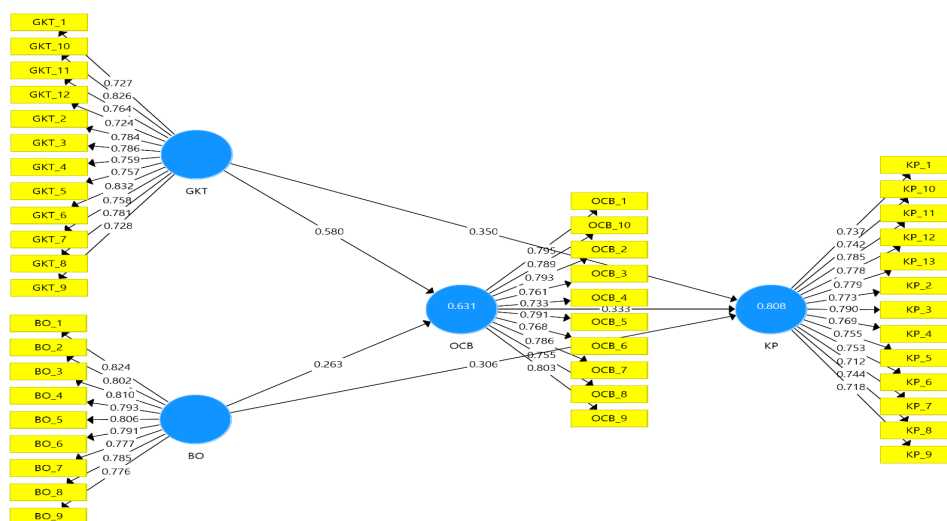
Berdasarkan data diatas disimpulkan dari 112 kuesioner yang telah disebar, terdapat 3 kuesioner yang kembali karena responden sedang tidak ditempat saat penulis melakukan penelitian serta 4 kuesioner yang tidak digunakan karena terdapat beberapa item pertanyaan yang tidak diisi oleh responden sehingga dikategorikan sebagai kuesioner yang rusak. Dengan demikian jumlah kuesioner yang dapat diolah adalah sebanyak 105 kuesioner dengan persentase peneliti dalam menganalisis kuesioner dalam penelitian ini adalah 94%.

### Analisis Metode SEM pada Smart PLS

#### Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### Hasil Uji Uji Convergent Validity

*Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Adapun besaran *convergent validity* dilihat dari nilai *outer loading*  $\geq 0.7$ , Ghozali & Latan (2015). Hasil *outer loading* pada variabel penelitian dapat dilihat dari gambar berikut :



**Gambar 1.** Hasil Outer Loading

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa masing-masing item pertanyaan yang membentuk variabel kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* telah memiliki nilai *outer loading* > 0,7, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel penelitian ini adalah valid.

Kemudian uji *Convergent validity* juga dapat dilihat dengan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dengan syarat AVE (*Average Variance Extracted*) besar dari 0.5. Hasil AVE dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.** Hasil AVE (*Average Variance Extracted*)

| Variabel                                   | AVE   | Cut Off | Kesimpulan |
|--------------------------------------------|-------|---------|------------|
| Kinerja Pegawai                            | 0.573 | 0.50    | Valid      |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional         | 0.592 | 0.50    | Valid      |
| Budaya Organisasi                          | 0.634 | 0.50    | Valid      |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0.605 | 0.50    | Valid      |

Sumber : hasil pengolahan data dengan PLS 4,  $n = 105$

Berdasarkan tabel 2 didapatkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai AVE (*average variance extracted*) > 0,50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian ini yaitu kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* adalah valid.

#### Hasil Uji *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* bertujuan untuk membandingkan korelasi indikator tersebut tidak hanya ke variabel itu sendiri tetapi juga ke variabel lain. Apabila korelasi indikator ke variabelnya sendiri lebih tinggi maka data dikatakan valid, begitu juga sebaliknya. Ghazali & Latan (2015). Hasil *discriminant validity* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3 berikut :

**Tabel 4.** Nilai Cross Loading

|        | BO    | GKT   | KP    | OCB   |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| BO_1   | 0.824 | 0.586 | 0.632 | 0.584 |
| BO_2   | 0.802 | 0.585 | 0.630 | 0.511 |
| BO_3   | 0.810 | 0.630 | 0.654 | 0.609 |
| BO_4   | 0.793 | 0.533 | 0.634 | 0.517 |
| BO_5   | 0.806 | 0.555 | 0.624 | 0.513 |
| BO_6   | 0.791 | 0.561 | 0.645 | 0.568 |
| BO_7   | 0.777 | 0.603 | 0.647 | 0.553 |
| BO_8   | 0.785 | 0.633 | 0.647 | 0.584 |
| BO_9   | 0.776 | 0.589 | 0.574 | 0.494 |
| GKT_1  | 0.497 | 0.727 | 0.596 | 0.536 |
| GKT_2  | 0.591 | 0.784 | 0.673 | 0.624 |
| GKT_3  | 0.572 | 0.786 | 0.609 | 0.615 |
| GKT_4  | 0.478 | 0.759 | 0.595 | 0.529 |
| GKT_5  | 0.506 | 0.757 | 0.602 | 0.477 |
| GKT_6  | 0.546 | 0.832 | 0.678 | 0.571 |
| GKT_7  | 0.635 | 0.758 | 0.668 | 0.631 |
| GKT_8  | 0.558 | 0.781 | 0.732 | 0.661 |
| GKT_9  | 0.577 | 0.728 | 0.643 | 0.606 |
| GKT_10 | 0.648 | 0.826 | 0.644 | 0.621 |
| GKT_11 | 0.594 | 0.764 | 0.603 | 0.639 |

|        | BO    | GKT   | KP    | OCB   |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| GKT_12 | 0.581 | 0.724 | 0.634 | 0.604 |
| KP_1   | 0.541 | 0.580 | 0.737 | 0.599 |
| KP_2   | 0.695 | 0.689 | 0.773 | 0.647 |
| KP_3   | 0.675 | 0.731 | 0.790 | 0.713 |
| KP_4   | 0.615 | 0.592 | 0.769 | 0.594 |
| KP_5   | 0.618 | 0.652 | 0.755 | 0.622 |
| KP_6   | 0.565 | 0.686 | 0.753 | 0.633 |
| KP_7   | 0.556 | 0.570 | 0.712 | 0.588 |
| KP_8   | 0.552 | 0.547 | 0.744 | 0.595 |
| KP_9   | 0.481 | 0.584 | 0.718 | 0.581 |
| KP_10  | 0.620 | 0.584 | 0.742 | 0.556 |
| KP_11  | 0.659 | 0.667 | 0.785 | 0.611 |
| KP_12  | 0.561 | 0.639 | 0.778 | 0.699 |
| KP_13  | 0.649 | 0.652 | 0.779 | 0.573 |
| OCB_1  | 0.550 | 0.580 | 0.643 | 0.795 |
| OCB_2  | 0.584 | 0.668 | 0.699 | 0.793 |
| OCB_3  | 0.459 | 0.509 | 0.574 | 0.761 |
| OCB_4  | 0.517 | 0.564 | 0.601 | 0.733 |
| OCB_5  | 0.551 | 0.637 | 0.643 | 0.791 |
| OCB_6  | 0.506 | 0.645 | 0.642 | 0.768 |
| OCB_7  | 0.499 | 0.570 | 0.608 | 0.786 |
| OCB_8  | 0.523 | 0.556 | 0.582 | 0.755 |
| OCB_9  | 0.614 | 0.636 | 0.702 | 0.803 |
| OCB_10 | 0.548 | 0.630 | 0.631 | 0.789 |

Sumber : hasil pengolahan data dengan PLS 4,  $n = 105$

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara konstruk masing-masing variabel penelitian lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain, hal ini menunjukkan masing-masing item pertanyaan yang membentuk variabel telah tepat, artinya instrument yang digunakan untuk variabel kinerja pegawai adalah valid.

### Uji Composite Reliability

**Tabel 5.** Uji Composite Reliability

| Variabel                            | Composite Reability | Kesimpulan |
|-------------------------------------|---------------------|------------|
| Kinerja Pegawai                     | 0.946               | Reliabel   |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional  | 0.946               | Reliabel   |
| Budaya Organisasi                   | 0.940               | Reliabel   |
| Organizational Citizenship Behavior | 0.939               | Reliabel   |

Sumber : hasil pengolahan data dengan PLS 4,  $n = 105$

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada masing-masing variabel  $> 0,70$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian yaitu kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* telah reliabel.

## Uji Multikolonieritas

**Tabel 6.** Nilai VIF Variabel Penelitian

| Variabel                                   | VIF           | Kesimpulan                      |
|--------------------------------------------|---------------|---------------------------------|
| Kinerja Pegawai                            | 2.181 – 2.712 | Tidak Terjadi Multikolonieritas |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional         | 1.943 – 3.721 | Tidak Terjadi Multikolonieritas |
| Budaya Organisasi                          | 2.197 – 2.791 | Tidak Terjadi Multikolonieritas |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 2.067 – 2.775 | Tidak Terjadi Multikolonieritas |

Sumber : hasil pengolahan data dengan PLS 4, n = 105

Berdasarkan tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada masing-masing variabel < 5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian yaitu kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* telah bebas dari masalah multikolonieritas.

## Model Struktural (*Inner Model*)

### Hasil Uji R-Squares

Nilai *R-squares* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil uji *R-squares* dapat dilihat pada tabel 7 berikut :

**Tabel 7.** Hasil Uji R-squares

| Variabel        | R-squares | Hasil      |
|-----------------|-----------|------------|
| Kinerja Pegawai | 0.808     | Model Kuat |

Sumber : hasil pengolahan data dengan PLS 4, n = 105

Berdasarkan tabel 7 diatas variabel kinerja pegawai diperoleh nilai *R-square* sebesar 0.808 atau sebesar 80,8%. Dengan demikian, variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 80,8%, sementara sisanya 19,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan kriteria, pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap kinerja pegawai adalah kuat.

### Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari besarnya nilai *T-statistic*. Hipotesis dapat diterima apabila nilai *T-statistic* nya yang dihasilkan sama atau lebih besar dari 1,95 atau nilai *P-Values* kecil dari 0,05 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil uji hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 8 berikut :

**Tabel 8.** Hasil Pengujian Hipotesis

| Variabel       | Original Sample (O) | T Statistik | P Values | Kesimpulan Hipotesis |
|----------------|---------------------|-------------|----------|----------------------|
| GKT → KP       | 0.350               | 4.102       | 0.000    | H1 Diterima          |
| BO → KP        | 0.306               | 4.529       | 0.000    | H2 Diterima          |
| OCB → KP       | 0.333               | 4.791       | 0.000    | H3 Diterima          |
| GKT → OCB → KP | 0.194               | 2.422       | 0.016    | H4 Diterima          |
| BO → OCB → KP  | 0.088               | 3.821       | 0.000    | H5 Diterima          |

Sumber : hasil pengolahan data dengan PLS 4, n = 105

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa hubungan langsung antara gaya kepemimpinan transformasional (GKT) dan kinerja pegawai (KP) memiliki nilai t-statistik 4.102 > 1.95 dan nilai p-value 0.000 < 0.05, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H<sub>1</sub> yang diajukan dalam penelitian diterima.

Pada hubungan langsung antara budaya organisasi (BO) dan kinerja pegawai (KP) memiliki nilai  $t$ -statistik  $4.529 > 1.95$  dan nilai  $p$ -value  $0.000 < 0.05$ , sehingga terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian,  $H_2$  yang diajukan dalam penelitian diterima.

Pada hubungan langsung antara pemahaman *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai (KP) memiliki nilai  $t$ -statistik  $4.791 > 1.95$  dan nilai  $p$ -value  $0.000 < 0.05$ , sehingga terdapat pengaruh yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian,  $H_3$  yang diajukan dalam penelitian diterima.

Pada hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional (GKT) terhadap kinerja pegawai (KP) dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai  $t$ -statistik  $2.422 > 1.95$  dan nilai  $p$ -value  $0.016 < 0.05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian,  $H_5$  yang diajukan dalam penelitian diterima.

Pada hubungan tidak langsung antara budaya organisasi (BO) terhadap kinerja pegawai (KP) dimediasi oleh komitmen organisasi (KO) memiliki nilai  $t$ -statistik  $3.821 > 1.95$  dan nilai  $p$ -value  $0.000 < 0.05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian,  $H_5$  yang diajukan dalam penelitian diterima.

## HASIL PEMBAHASAN

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan pimpinan di dinas tersebut maka makin tinggi juga kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang.

Kepemimpinan adalah tentang proses menggerakkan, menuntut, membangun dan mengarahkan, memimpin, memimpin dengan memberi contoh, mengambil resiko, mempengaruhi dan membujuk pihak lain. Perilaku kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin mencerminkan bagaimana pemimpin tersebut menerapkan gaya tersebut untuk menggerakkan para pengikutnya. Pemimpin yang efektif membuat pengikutnya tidak egois, tetapi juga kepentingan umum. Maka dari itu, gaya kepemimpinan yang tepat bisa meningkatkan performa karyawan (Raymond, Siregar & Putri, 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Nugroho et al., 2020) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan bagi kinerja karyawan. Kemudian juga hasil ini mendukung penelitian (Marjiyati & Rahayu, 2020) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan bagi kinerja karyawan. Hasil yang sama terdapat pada penelitian (Zakawali & Nawatmi, 2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan bagi kinerja pegawai. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin bagus sikap yang dipraktikkan oleh setiap pemimpin, maka semakin bagus juga performa pegawainya.

Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Baihaqi & Saifudin, 2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang. Artinya apabila seorang pegawai memegang teguh dan mengimplementasikan budaya organisasi



pada setiap pelaksanaan tugasnya maka dapat dipastikan bahwa pegawai tersebut akan memberikan kinerja yang baik untuk Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang.

Setiap perusahaan pasti berusaha untuk mencapai tujuan dan visi misinya, hal ini didukung oleh fakta bahwa perusahaan memiliki personel tingkat tinggi, keahlian di bidangnya dan pemahaman akan nilai-nilai pribadi yang semuanya diwujudkan dalam pekerjaan. Budaya yang terbentuk dalam organisasi memberikan manfaat seiring berjalannya waktu dan memberikan kontribusi yang besar terhadap efektivitas organisasi. Tinggi rendahnya nilai-nilai inti dan moral yang dikembangkan secara mendalam dan luas oleh pegawai mempengaruhi naik turunnya nilai-nilai budaya dalam organisasi. Ketika pegawai telah mempelajari nilai-nilai organisasi, maka secara otomatis nilai-nilai tersebut menjadi pedoman bagi pegawai dalam kehidupan organisasi. Sehingga selama bekerja, nilai-nilai dan keyakinan tersebut diwujudkan dalam perilaku karyawan sehari-hari dan dapat meningkatkan hasil kerjanya (Baihaqi & Saifudin, 2021).

Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya oleh (Andayani & Soehari, 2019) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berdampak positif bagi performa karyawan. Sejalan dengan itu, (Baihaqi & Saifudin, 2021) menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak relevan bagi performa karyawan. Kesimpulan yang sama terdapat pada penelitian (Zakawali & Nawatmi, 2023) membuktikan budaya organisasi berdampak positif relevan bagi performa karyawan. Hal tersebut mengindikasikan semakin bagus penerapannya maka sebanding dengan derajat performa karyawan.

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang. Artinya sikap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki pegawai akan mendorongnya untuk melaksanakan tugas dengan maksimal sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi menjadi target dan pencapaian yang ingin diraih oleh organisasi guna memaksimalkan seluruh kegiatan operasional. Di sisi lain, karyawan sebagai aset penting dalam melaksanakan kewajiban dan tugas dari perusahaan berupaya untuk selalu memberikan kontribusi terbaiknya demi meningkatkan kinerja perusahaan. Keinginan tersebut dapat memicu karyawan dalam berperilaku secara sukarela, inovatif dan melampaui persyaratan formal yang diberikan dalam suatu model kegiatan sehingga membuat karyawan tersebut menghasilkan kinerja yang baik. Perilaku karyawan yang demikian dikatakan sebagai *organizational citizenship behavior* (Baihaqi & Saifudin, 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Baihaqi & Saifudin, 2021) *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis keinginan memberikan kontribusi terbaik memicu karyawan berperilaku secara sukarela dan melampaui persyaratan formal yang diberikan dalam suatu model kegiatan, sehingga dengan hal tersebut membuat setiap karyawan menghasilkan kinerja yang baik. Perilaku peran ekstra karyawan seperti ikhlas memberikan bantuan kepada individu tanpa diminta tentunya mampu meningkatkan kinerja di luar tugas utamanya dalam suatu organisasi.

Penelitian ini juga mendukung penelitian (Kartikaningdyah & Utami, 2017) menunjukkan OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti OCB berhasil membuat tingkat kinerja karyawan menjadi lebih baik. Jika karyawan bisa melakukan OCB, artinya kewajiban utamanya bisa dikerjakan sehingga dia bisa melakukan OCB. Sejalan dengan hal tersebut, (Permana et al., 2019) juga menemukan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya semakin besar tingkat OCB pada karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Namun hasil penelitian ini berbeda dari Lukito (2020) menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi variabel mediasi antara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini artinya bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan tepat dan mendukung adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat berperan pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, artinya pegawai yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi, dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang baik dari atasan, maka kinerja pegawai dapat menjadi maksimal, hal ini menunjukkan bahwa pentingnya sebuah *Organizational Citizenship Behavior* gaya kepemimpinan transformasional dalam mendukung kinerja seorang pegawai.

Adanya gaya kepemimpinan yang baik apabila disertai dengan karyawan yang mempunyai OCB maka dapat mengoptimalkan kinerja pegawai. OCB disebut sebagai sikap inisiatif individu, tidak berhubungan dengan penghargaan formal organisasi tetapi mampu menumbuhkan efektivitas instansi (Marjiyati & Rahayu, 2020). Seorang pemimpin hendaknya mempunyai nilai positif dan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* para pegawainya, karena sikap tambahan ini sangat berperan dalam peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Kartikaningdyah & Utami, 2017) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* dalam memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hal tersebut didukung juga oleh temuan (Baihaqi & Saifudin, 2021). Selanjutnya penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Zakawali & Nawatmi, 2023) bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*, dimana karyawan yang berperilaku secara OCB dan bekerja dengan pedoman nilai organisasi diharapkan mampu memberikan kontribusi maksimal dan dapat berdampak pada hasil kinerjanya. Bagaimanapun kondisi yang demikian menjadi nilai tambah bagi karyawan dengan berupaya memaksimalkan kegiatan operasional perusahaan (Baihaqi & Saifudin, 2021).

Budaya organisasi yang terbentuk sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Lingkungan kerja yang layak menumbuhkan rasa memiliki diantara anggota organisasi dan menjadi landasan bagi pengembangan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini yang mengakibatkan pemimpin dan semua karyawan di tempat kerja harus memberikan dukungan dan keterlibatan dalam organisasi. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat menyebabkan hubungan yang baik dengan rekan kerja. Karyawan diharapkan untuk bekerja dengan baik dalam tugas yang diberikan organisasi dengan landasan nilai-nilai tersebut.

Hasil temuan yang mendukung temuan ini antara lain seperti riset yang dilakukan (Permana et al., 2019) serta (Baihaqi & Saifudin, 2021) yang menyebutkan terdapat pengaruh secara signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Selain itu, pada penelitian sebelumnya telah dibuktikan oleh (Zakawali & Nawatmi, 2023) bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* secara statistik mampu

memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai budaya organisasi maka semakin besar pula peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior* yang berdampak pada kinerja karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data mengenai pengaruh Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi variabel mediasi antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi variabel mediasi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

## Referensi :

- Andayani, A. A., & Soehari, T. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Akademika*, 8(02), 129–145. <https://doi.org/https://doi.org/10.34005/akademika.v8i02.366>
- As'ad, A., Brasit, N., Muis, M., & Umar, F. (2024). uNVEILING THE ANTECEDENTS OF SuSTAINABLE PERFORMANCE: INSIGHTS FROM HOSPITALITY INDuSTRY MANAGERS.
- As'ad, A., Brasit, N., Muis, M., & Umar, F. (2023, May). How Leadership Style, Commitment, Work Climate, and Work Motivation Affect on Satisfaction and Performance. In 7th International Conference on Accounting, Management and Economics (ICAME-7 2022) (pp. 546-563). Atlantis Press.
- As' ad, A., Tiong, P., & Sani, A. (2022). Analisis Implementasi Budaya Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja: Study Empirik Beberapa Café di kota Makassar. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 2(1), 51-62.
- Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Intervening. *Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business*, 2(1), 25–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Gani, A., Mente, L., Ajmal, A., & Arifin, Z. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pertanahan Kota Makassar. *Center of Economic Students Journal*, 4(1), 41-47.
- Hutahaeen, W. S. (2021). *Filsafat Dan Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Press.
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Journal of Business Administration*, 1(2), 256–269.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Marjiyati, & Rahayu, K. D. (2020). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Gaya Kepemimpinan Pada Pegawai Kecamatan Di Kabupaten Kulon Progo, Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 11(1), 68–78.
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Hulu, P., Mustofa, Chidir, G., Suroso, & Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and

- Employees' Performance: the Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438-460. <https://ummaspul.ejournal.id/edupsycounts/Article/View/507>.
- Permana, Y. S. W., Mujanah, S., & Murgianto. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasional dan Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior di Bank Jatim. *Global*, 04(01), 1-14.
- Raymond, Siregar, D. L., & Putri, A. D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tanjung Mutiara Perkasa. *JURSIMA (Jurnal Sistem Informasi Dan Manajemen)*. 11(1).
- Reskiana, R., As' ad, A., & Amra, W. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Makassar. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(1), 47-56.
- Sugiyono. (2018). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Sumiati dan Arja, Eka Kemmala. 2022. Pengaruh Promosi Dan Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)* Vol. 2 No. 3 November 2022 Hal. 1018-1023 DOI : <https://doi.org/10.47233/jebs.v2i3.345>.
- Sumiati dan Sumitra, Ivoneldi Ade. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pangan Dan Perikanan Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Economina* Volume 2, Nomor 5, Mei 2023. [doi.org/10.55681/economina.v2i5.541](https://doi.org/10.55681/economina.v2i5.541).
- Zakawali, A. G., & Nawatmi. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB. *Jurnal Bisnis & Kewirausahaan*, 12(4), 419-432. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i2.166>