

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam lanskap organisasi di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Perubahan ini tidak hanya mempengaruhi sektor swasta, tetapi juga sektor publik, khususnya dalam pengelolaan institusi pemerintah. Salah satu aspek yang semakin mendapat perhatian adalah gaya kepemimpinan, terutama dalam konteks kepemimpinan transformasional dan hubungannya dengan perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior* - OCB). Dalam era yang ditandai dengan kompleksitas dan ketidakpastian, gaya kepemimpinan transformasional menjadi kunci bagi organisasi untuk tetap relevan dan responsif terhadap perubahan yang cepat.

Di Indonesia, reformasi birokrasi telah mendorong penerapan kepemimpinan yang lebih dinamis dan berorientasi pada perubahan. Gaya kepemimpinan transformasional dikenal sebagai pendekatan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk melampaui tuntutan formal pekerjaan mereka. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mengembangkan nilai-nilai, visi bersama, dan komitmen di antara anggota organisasi. Dengan cara ini, kepemimpinan transformasional dapat memicu OCB di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN), di mana pegawai menunjukkan perilaku proaktif, seperti membantu rekan kerja, meningkatkan efisiensi, dan berpartisipasi dalam inisiatif-inisiatif yang melampaui deskripsi pekerjaan formal.

UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara memberikan kerangka hukum yang mendorong profesionalisme dan integritas ASN, yang sejalan dengan kepemimpinan transformasional. Dalam konteks ini, ASN tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas pelayanan publik sesuai aturan, tetapi juga untuk terlibat aktif dalam mendukung efektivitas organisasi melalui OCB

yang diinspirasi oleh kepemimpinan yang inspiratif dan memberdayakan.

Penelitian ini dilaksanakan di Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Burung di Makassar, Sulawesi Selatan, sebuah instansi pemerintah yang bertanggung jawab atas pengawasan dan pengendalian kesehatan hewan, ikan, dan



tumbuhan di wilayah Sulawesi Selatan. Institusi ini berperan penting dalam menjaga kualitas serta keamanan sumber daya hayati, sekaligus menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia yang beragam dan berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi melalui penerapan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif. Berdasarkan Peraturan Badan Karantina Indonesia Nomor 2 Tahun 2023, struktur organisasi Balai Besar ini dipimpin oleh seorang Kepala Balai Besar, Ir. Sitti Chadidjah, M.Si, yang membawahi langsung Kepala Bagian Umum, Mudakir, S.E, serta kelompok jabatan fungsional.

Gambar 1.1 Struktur Organisasi



Sumber: Data Kepegawaian Balai Besar Karantina Hewan Ikan dan Tumbuhan Sulawesi Selatan

Berdasarkan struktur organisasi Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan, organisasi ini memiliki hierarki yang terdiri dari beberapa unit utama yang berfokus pada fungsi-fungsi spesifik, termasuk pengawasan, pengendalian, serta pelayanan terhadap kesehatan hewan, ikan, dan tumbuhan. Setiap unit dipimpin oleh kepala bagian yang memiliki tanggung jawab untuk mengkoordinasikan operasional di bawah arahan kepala balai. Struktur ini mencerminkan sistem birokrasi yang memiliki hierarki jelas, di mana setiap unit organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang mendukung pencapaian visi dan misi institusi. Balai Besar Karantina Hewan Ikan dan Tumbuhan Sulawesi Selatan memiliki total 136 pegawai, yang tersebar di departemen dan unit kerja yang dijelaskan sebagai berikut:



Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Negeri Sipil di Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan

NO	Bagian	Jumlah
1	Umum	37
2	NON RIHP	15
3	Karantina Hewan	26
4	Karantina Ikan	30
5	Karantina Tumbuhan	28
Total		136

Sumber: Data Kepegawaian Balai Besar Karantina Hewan Ikan dan Tumbuhan Sulawesi Selatan

Berdasarkan data kepegawaian terkini, instansi ini didukung oleh total 136 Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tersebar di berbagai bagian sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing. Komposisi pegawai ini mencerminkan keberagaman yang signifikan, baik dalam hal jumlah maupun spesialisasi. Bagian umum yang menangani aspek administratif dan manajerial memiliki jumlah pegawai 37 orang, diikuti oleh Karantina Ikan dengan 30 pegawai, dan Karantina Tumbuhan dengan 28 pegawai. Sementara itu, Karantina Hewan didukung oleh 26 pegawai, dan terdapat 15 pegawai yang ditempatkan di bagian NON RIHP (*NonRegulated Import High Pathogenicity*).

Keberagaman jumlah dan spesialisasi pegawai dalam suatu organisasi seharusnya menjadi kekuatan utama dalam mendukung dinamika kerja yang membutuhkan kolaborasi lintas fungsi dan departemen. Dengan adanya variasi latar belakang, pengalaman, dan keahlian, organisasi memiliki potensi untuk memupuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku ekstra peran yang mendukung tujuan organisasi tanpa terikat pada tugas formal. Perilaku ini mencakup inisiatif pribadi, kerjasama tim, kepedulian terhadap rekan kerja, dan partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi yang dapat memperkuat pencapaian visi dan misi. Namun, dalam banyak kasus, potensi ini tidak selalu dapat dimanfaatkan secara optimal, terutama ketika organisasi menghadapi tantangan dalam membangun budaya kerja yang kondusif.



udaya kerja merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dan perilaku karyawan, Organizational Citizenship Behavior (OCB). Untuk memahami kualitas

budaya kerja dalam suatu organisasi, perlu adanya kriteria yang dapat digunakan sebagai acuan dalam mengevaluasi budaya kerja yang ada. Tabel berikut menyajikan kriteria kualitas budaya kerja yang dapat dijadikan dasar dalam menganalisis sejauh mana budaya kerja mendukung keberhasilan organisasi.

Tabel 1.2 Kriteria Kualitas Budaya Kerja

NILAI PERSEPSI	NILAI INTERVAL	INTERVAL KONVERSI	KLASIFIKASI BUDAYA KERJA
4	3,26 - 4,00	81,26 - 100,00	A (Sangat Baik)
3	2,51 - 3,25	62,51 - 81,25	B (Baik)
2	1,76 - 2,50	43,76 - 62,50	C (Kurang Baik)
1	1,00 - 1,75	25 - 43,75	D (Tidak Baik)

Sumber: Data Kepegawaian Balai Besar Karantina Hewan Ikan dan Tumbuhan Sulawesi Selatan

Budaya kerja yang kurang memuaskan sering kali menjadi paradoks di tengah besarnya potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Kondisi ini sering kali menciptakan kesenjangan antara potensi individu dan efektivitas budaya kerja yang diterapkan, sehingga memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk itu, penguatan budaya kerja menjadi penting untuk dikelola secara strategis oleh organisasi. Penilaian menyeluruh terhadap kualitas budaya kerja bisa dilakukan melalui metode evaluasi yang terukur, seperti Indeks Pengukuran Nilai Budaya Kerja (IPNBK), yang menjadi landasan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada serta merumuskan strategi perbaikan yang berkelanjutan.

Namun, hasil dari evaluasi IPNBK pada Balai Besar Karantina Hewan Ikan dan Tumbuhan Sulawesi Selatan menunjukkan adanya kesenjangan antara budaya kerja yang diharapkan dan yang dipraktikkan di lapangan. Untuk lebih jelasnya, hasil evaluasi IPNBK dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1.3 Evaluasi IPNBK Balai Besar Karantina Hewan Ikan dan Tumbuhan Sulawesi Selatan

NO	KOMPONEN BUDAYA KERJA	PERTANYAAN	NILAI	KONVERSI	KATEGORI
1	Komitmen	1.1. - 1.8	2,5	62,50	Kurang Baik
	keadilan	2.1. - 2.6	2,7	67,50	Baik
	profesionalisme	3.1. - 3.6	2,6	65,00	Baik
	integritas	4.1. - 4.5	2,8	70,00	Baik



5.	Disiplin	5.1. - 5.4	2,4	60,00	Kurang Baik
NILAI KUALITAS BUDAYA KERJA (IPNBK)			2,6	65,00	Baik

Sumber: Data Kepegawaian Balai Besar Karantina Hewan Ikan dan Tumbuhan Sulawesi Selatan

Berdasarkan hasil evaluasi Indeks Pengukuran Nilai Budaya Kerja (IPNBK), kualitas budaya kerja di organisasi ini berada dalam kategori "Baik" dengan nilai rata-rata 65,00. Komponen-komponen yang dinilai, seperti Komitmen (62,50), Keteladanan (67,50), Profesionalisme (65,00), Integritas (70,00), dan Disiplin (60,00), secara umum menunjukkan bahwa praktik budaya kerja dalam organisasi masih memerlukan banyak perbaikan untuk mencapai kategori "Sangat Baik." Kategori "Baik" ini mengindikasikan bahwa meskipun nilai-nilai budaya kerja telah diterapkan, efektivitasnya dalam mendorong kinerja dan kolaborasi pegawai belum sepenuhnya optimal.

Komponen Integritas memperoleh nilai tertinggi (70,00) di antara komponen lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berkomitmen untuk bertindak secara jujur dan konsisten dalam menjalankan tugas mereka. Namun, nilai ini masih berada pada kategori "Baik," yang mengindikasikan bahwa penerapan nilai integritas belum sepenuhnya merata di seluruh organisasi. Keteladanan sebagai komponen yang menilai peran pemimpin dalam memberikan contoh positif kepada bawahan mencatat nilai 67,50. Nilai ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam membangun budaya kerja melalui teladan belum maksimal, sehingga masih membutuhkan penguatan agar dapat mendukung kolaborasi lintas fungsi, produktivitas, dan inovasi. Profesionalisme, dengan nilai 65,00, mencerminkan bahwa pegawai telah menunjukkan kompetensi dan komitmen dalam menjalankan tugas mereka, meskipun masih ada ruang untuk meningkatkan efisiensi dan keahlian dalam berbagai fungsi kerja.

Keberagaman jumlah dan spesialisasi pegawai seharusnya menjadi modal utama bagi organisasi untuk membangun budaya kerja yang kuat dan mendukung pencapaian tujuan strategis. Namun, nilai rendah pada komponen Disiplin (60,00) dan Komitmen (62,50) mencerminkan tantangan yang dihadapi organisasi dalam menciptakan konsistensi dan keterlibatan pegawai dalam visi dan misi organisasi. Nilai rendah pada komponen Disiplin



mencerminkan kurangnya kepatuhan terhadap aturan dan prosedur, yang dapat menghambat perilaku OCB sedangkan nilai rendah pada komitmen menunjukkan bahwa keterikatan pegawai terhadap nilai-nilai organisasi masih belum memadai. Hal ini dapat berdampak pada motivasi pegawai untuk berkontribusi secara sukarela di luar tugas formal mereka, yang merupakan inti dari OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ng, Indriani, dan Rahmawati (2021), penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi OCB karyawan melalui komitmen organisasi. Pemimpin transformasional yang mendorong inovasi dan memberikan motivasi personal kepada karyawan meningkatkan keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya memunculkan OCB.

Secara keseluruhan kategori budaya kerja berada pada tingkat "Baik," hal ini mencerminkan bahwa organisasi telah memiliki nilai-nilai dasar budaya kerja yang relatif diterapkan dan dipahami oleh karyawan. Namun, budaya kerja dengan kategori "Baik" juga menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam memastikan penerapan nilai-nilai tersebut secara konsisten dalam praktik sehari-hari. Budaya kerja yang belum mencapai tingkat "Sangat Baik" dapat menjadi penghambat optimalisasi potensi karyawan, terutama dalam memotivasi mereka untuk terlibat dalam perilaku ekstra peran, seperti inisiatif pribadi, kerja sama tim yang lebih erat, dan partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Turnipseed dan Rassuli (2005), tingkat kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan organisasi sangat memengaruhi kecenderungan karyawan untuk mematuhi norma kerja, menghindari perilaku negatif, dan memberikan kontribusi tambahan di luar deskripsi tugas formal mereka. Oleh karena itu, meskipun budaya kerja pada kategori "Baik" dapat menciptakan lingkungan kerja yang cukup stabil, organisasi perlu terus meningkatkan kualitas budaya kerja untuk mendorong karyawan agar lebih terlibat secara proaktif dan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap keberhasilan organisasi.

Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan transformasional memainkan nting sebagai faktor yang dapat memengaruhi budaya organisasi dan pegawai. Pemimpin yang transformasional mampu menginspirasi dan asi pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi organisasi. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya mendorong



peningkatan kinerja formal, tetapi juga memfasilitasi perilaku proaktif dan kolaboratif yang merupakan inti dari OCB. Namun, dengan nilai-nilai budaya kerja yang relatif rendah, terdapat indikasi bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya terinternalisasi di kalangan pegawai, sehingga komitmen terhadap nilai-nilai organisasi dan praktik perilaku ekstra peran masih perlu diperkuat.

Hal ini menjadi tantangan besar bagi instansi pemerintah, seperti Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan, yang masih dihadapkan pada birokrasi yang kompleks dan kinerja pegawai yang belum optimal. Birokrasi yang cenderung kaku dan prosedural dapat menghambat kelancaran pengambilan keputusan serta memperlambat implementasi kebijakan, yang pada gilirannya mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Fenomena ini tidak hanya berhubungan dengan masalah individu pegawai, tetapi mencakup permasalahan yang lebih luas dalam hal sistem dan struktur organisasi. Meskipun tujuan dan misi instansi tersebut sudah jelas, namun terdapat indikasi bahwa beberapa aspek kinerja pegawai, seperti efisiensi, inisiatif, dan kolaborasi, masih memerlukan perbaikan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh kurangnya pelatihan yang sesuai, beban kerja yang tidak merata, serta motivasi pegawai yang belum optimal karena kurangnya penghargaan terhadap kinerja yang baik. Selain itu, faktor-faktor seperti rendahnya tingkat keterlibatan emosional dan kurangnya kepemimpinan yang dapat memotivasi secara efektif turut memperburuk situasi ini. Dengan demikian, tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai di instansi ini bukan hanya bersifat individual, tetapi mencerminkan kebutuhan untuk melakukan perbaikan dalam sistem manajerial, budaya organisasi, serta penerapan gaya kepemimpinan yang lebih mendukung pengembangan potensi pegawai.

Dalam menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior (OCB), budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting. Kepemimpinan transformasional dikenal karena kemampuannya untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pengikut melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional menciptakan visi yang kuat, memberikan perhatian, dan menstimulasi inovasi serta kreativitas di kalangan karyawan. Meskipun gaya kepemimpinan ini telah terbukti secara konsisten terkait



dengan peningkatan OCB, kekuatan hubungan tersebut sering kali dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi, khususnya budaya organisasi yang ada.

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang mendasari perilaku dan interaksi di dalam organisasi. Ketika budaya organisasi mendukung kolaborasi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap inisiatif individu, hal ini dapat memperkuat efek kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan di mana OCB berkembang. Sebaliknya, jika budaya organisasi kaku, birokratis, atau tidak mendukung inovasi, potensi positif dari kepemimpinan transformasional terhadap OCB mungkin tidak sepenuhnya terwujud.

Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi OCB. Podsakoff et al. (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki korelasi positif yang kuat dengan perilaku karyawan yang bersedia untuk melakukan tugas tambahan yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal mereka, seperti membantu rekan kerja, mengambil inisiatif, dan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Bass dan Riggio (2006) juga menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan hubungan emosional dan motivasi tinggi yang pada gilirannya meningkatkan OCB.

Namun, penelitian lebih lanjut menggarisbawahi bahwa peran budaya organisasi tidak dapat diabaikan dalam konteks ini. Budaya organisasi bertindak sebagai "konteks" yang memungkinkan atau membatasi pengaruh gaya kepemimpinan. Park et al. (2021), dalam penelitian terbarunya, menemukan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan adaptif tidak hanya memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB, tetapi juga mempercepat pengembangan perilaku inovatif dan kontribusi sukarela di kalangan karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi yang mendukung keterbukaan, inovasi, dan komunikasi terbuka mendorong perilaku proaktif karyawan, yang merupakan komponen inti dari OCB.

Selaras dengan temuan ini, penelitian oleh Abiyantia dan Sudibjo (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengelola keberagaman dengan baik menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, yang pada akhirnya memfasilitasi OCB. Mereka berargumen bahwa budaya yang inklusif, yang meng toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap perbedaan individu



dapat memperkuat efek kepemimpinan transformasional dalam memotivasi karyawan untuk terlibat lebih aktif dalam tugas-tugas yang tidak diatur secara formal oleh organisasi.

Dalam konteks Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan, budaya organisasi yang dikembangkan melalui kolaborasi, transparansi, dan komitmen terhadap misi lembaga menjadi elemen kunci yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Organisasi ini memiliki berbagai pegawai dengan latar belakang dan tanggung jawab yang beragam, seperti di bagian Karantina Ikan, Karantina Tumbuhan, Karantina Hewan, serta bagian umum. Dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks ini, keberadaan budaya organisasi yang kuat sangat penting untuk memastikan bahwa setiap pegawai, terlepas dari divisinya, merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih terhadap tujuan organisasi.

Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti, Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan menghadapi tantangan yang cukup kompleks terkait struktur organisasi dan tanggung jawab yang beragam di antara pegawainya. Dengan 136 pegawai yang tersebar di berbagai divisi seperti Karantina Ikan, Karantina Hewan, Karantina Tumbuhan, serta bagian umum, terdapat kebutuhan untuk meningkatkan sinergi dan kolaborasi lintas divisi. Keberagaman tanggung jawab ini menimbulkan tantangan dalam menciptakan budaya kerja yang kohesif dan harmonis. Selain itu, lembaga ini juga menghadapi tekanan eksternal yang signifikan, termasuk perubahan dalam regulasi internasional dan peningkatan ancaman penyakit yang memerlukan respons cepat dan inisiatif dari pegawai. Hal ini menuntut munculnya perilaku proaktif dan sukarela yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB), di mana pegawai diharapkan berkontribusi lebih dari sekadar menjalankan tugas formal mereka.

Dalam upaya mengatasi tantangan ini, gaya kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan karena pemimpin transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi pegawai untuk bekerja secara maksimal dan memenuhi ekspektasi. Namun, meskipun gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh besar untuk meningkatkan OCB, tidak semua pegawai menunjukkan OCB yang sama. Evaluasi internal menunjukkan adanya kesenjangan, di mana bagian pegawai menunjukkan perilaku proaktif yang tinggi sementara



yang lain cenderung terbatas pada tugas formal. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi hal ini adalah budaya organisasi. Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan sangat penting dalam memperkuat dampak kepemimpinan transformasional.

Namun, di Balai Besar Karantina, budaya organisasi yang variatif di setiap divisi sering kali menjadi penghalang bagi terciptanya keterlibatan penuh dari pegawai. Pegawai di divisi yang berbeda cenderung memiliki pendekatan kerja dan nilai-nilai yang berbeda, sehingga tanpa budaya organisasi yang kuat dan kohesif, upaya kepemimpinan transformasional untuk mendorong OCB mungkin tidak optimal. Maka, penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi peran budaya organisasi sebagai faktor mediasi yang penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan OCB di Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris yang signifikan terhadap literatur yang ada, serta menawarkan wawasan praktis bagi para pemimpin di lembaga pemerintah dan organisasi lainnya dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung perilaku positif karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Studi ini mengembangkan model pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan OCB, serta menguji pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi (*indirect effect model*). Meskipun banyak penelitian telah meneliti kepemimpinan transformasional, sedikit yang secara khusus mengeksplorasi dampaknya terhadap OCB di sektor publik, terutama di instansi pemerintah seperti Balai Besar Karantina Hewan Ikan dan Tumbuhan Sulawesi Selatan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi OCB dalam konteks Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dirumuskan sebagai



- 1) Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB) di Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan?
- 2) Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi budaya organisasi di Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan?
- 3) Bagaimana budaya organisasi mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB) di Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan?
- 4) Bagaimana budaya organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan organizational citizenship behavior (OCB) di Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
- 2) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi.
- 3) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
- 4) Menganalisis peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan organizational citizenship behavior (OCB).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi pada pengembangan teoritis dan kontribusi kepada praktisi, akademisi, pengambilan kebijakan di Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi



Manfaat Teoritis

Menambah wawasan tentang hubungan antara keberagaman, budaya organisasi, dan OCB dalam konteks organisasi publik.

1.4.2 Manfaat Praktis

- 1) Memberikan rekomendasi bagi Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung peningkatan OCB.
- 2) Membantu pengambil keputusan dalam merancang kebijakan dan program yang mendorong OCB melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional.

1.4.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada eksplorasi peran budaya organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Balai Besar Karantina Hewan Ikan dan Tumbuhan Sulawesi Selatan. Gaya kepemimpinan transformasional akan dianalisis untuk melihat dampaknya terhadap perilaku ekstra-role karyawan, Budaya organisasi akan diukur sebagai mediator yang dapat memperkuat atau memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan OCB.

1.4.4 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini dijabarkan ke dalam lima bab untuk mempermudah dalam penyusunan tesis yang terdiri dari beberapa sub bab, sehingga dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang yang mengangkat topik penelitian ini, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA.

Bab ini memuat teori, konsep, pemikiran dan hasil penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan penelitian yang akan dilakukan. Konsep-konsep teoritis yang digunakan sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian berasal dari berbagai literatur.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL.

Bab ini akan menjelaskan tentang kajian teoritis dan empiris dalam suatu pemikiran. Selanjutnya berdasarkan kerangka pemikiran tersebut akan diuraikan kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara konsep



yang diteliti. Dalam bab ini juga dijelaskan mengenai pengembangan hipotesis yang diteliti.

BAB IV METODE PENELITIAN.

Bab ini akan menjelaskan tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian, variabel dan definisi operasional, instrumen pengumpulan data, serta metode analisis.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan metode dan prosedur yang diuraikan dalam metodologi penelitian yang terdiri atas paparan data yang disajikan dengan topik sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian dan hasil analisis data. Kemudian, menguraikan dan membahas hasil analisis data penelitian dari pembahasan.

BAB VII PENUTUP

Bab ini menguraikan mengenai kesimpulan, implikasi dan keterbatasan penelitian serta saran dari pembahasan yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh dari penelitian.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2017: 170) bahwa, Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Wahyuniardi dan Nababan dalam Iswahyudi M.S, dkk (2023: 198), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan juga merupakan masalah sosial yang didalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan juga merupakan masalah sosial yang didalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasikan.

Coronel, Robbins, & Judge dalam dalam Iswahyudi M.S, dkk (2023: 199), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh tersebut dapat secara formal, seperti yang dilakukan dalam peringkat manajerial organisasi. Tetapi tidak semua pemimpin adalah manajer, demikian pula tidak semua manajer adalah para pemimpin. hanya karena organisasi memberikan manajer hak-hak formal tertentu, tidak menjadi jaminan bahwa mereka akan memimpin secara efektif. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal.

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahan agar bekerja produktif demi mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan interaksi sosial di mana pemimpin berusaha memengaruhi perilaku individu atau kelompok dalam situasi tertentu. kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh posisi formal, tetapi juga oleh kemampuan untuk menginspirasi dan menggerakkan tim dengan visi yang jelas. Tidak ada hubungan antara kepemimpinan dan manajemen, tidak semua



manajer efektif sebagai pemimpin. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan kombinasi kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang baik untuk mencapai efektivitas optimal.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional ini berfokus pada perubahan dan inovasi. Menurut Suwatno dalam Wafa, W. dkk (2024: 80) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai hingga membuat pegawai merasa sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas, dan rasa hormat kepada pimpinannya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut Silalahi dalam Kosasih A (2020: 64) Kepemimpinan transformasional ialah model kepemimpinan yang didasarkan atas rasa saling percaya antara pemimpin dengan yang dipimpin, dan karenanya diyakini memiliki keunggulan dalam memulihkan, memelihara serta membangun kepercayaan public terhadap pemerintah. dengan demikian, kepemimpinan transformasional lebih cocok apabila hendak diterapkan di sector public.

Menurut Robbins & Judge (2017) Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan para pemimpin ini memiliki efek luar biasa pada pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik.

Menurut Jufrizen dalam Saifullah (2024: 26), Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan dan inovasi, dimana pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk percaya diri, bangga, dan loyal terhadap organisasi.



2.1.2 Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sagala S, Mesiono, & Ananda R. (2024: 58), ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional antara lain:

- 1) Pemimpin membangun visi masa depan yang menarik
- 2) Pemimpin menunjukkan rasa optimis
- 3) Pemimpin menunjukkan rasa antusias
- 4) Pemimpin berkorban demi kebaikan bersama
- 5) Pemimpin dapat menjadi panutan, suri tauladan, dan contoh bagi para karyawannya
- 6) Pemimpin menunjukkan standar etika yang tinggi dalam perilakunya
- 7) Pemimpin memberikan dukungan kepada para karyawan
- 8) Pemimpin memberikan semangat kepada para karyawan
- 9) Pemimpin memberikan pelatihan kepada para karyawan agar berkembang
- 10) Pemimpin memberdayakan karyawan
- 11) Pemimpin mendorong adanya inovasi
- 12) Pemimpin mendorong upaya-upaya yang kreatif dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi para karyawan.

2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Fitriani, L.K, dkk, bahwa Kepemimpinan Transformasional dapat dinilai dengan melihat aspek-aspek sebagai berikut:

- 1) Karisma (*Idealized influence*)

Pemimpin Transformasional memiliki perilaku atau persepsi yang sesuai antara nilai yang ditetapkan dan nilai yang diberikan. Artinya nilai-nilai yang diungkapkan dalam perkataan selaras dengan nilai-nilai yang diungkapkan dalam tindakan. Pemimpin ini merupakan teladan dan berusaha menjadi teladan positif bagi anggotanya dalam berperilaku, bersikap, berprestasi dan berkomitmen. Ia benar-benar memperhatikan kebutuhan anggotanya, bersedia mengambil resiko bersama anggotanya, menggunakan kekuasaannya hanya jika diperlukan, dan tidak menggunakan kekuasaannya untuk keuntungan pribadi.

Hal ini pemimpin transformasional selalu memberikan visi dan misi, juga berikan rasa bangga pada anggotanya. Hasilnya adalah: anggota yang terkejut serta mempunyai keyakinan terhadap manajemen. Hal ini



dapat ditunjukkan dengan anggota yang ingin berbuat sebagaimana yang dilakukan oleh pemimpinnya. proses ini sangat berguna untuk beradaptasi terhadap perubahan, terutama perubahan yang mendasar.

2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin dapat mendorong anggotanya dengan cara mengkomunikasikan target yang tinggi dan tantangan kinerja yang jelas, menggunakan symbol yang berbeda agar fokus dalam upaya atau tindakan, dan bukan sekedar mengungkapkan tujuan yang penting. Tipe pemimpin seperti ini juga menginspirasi Kerjasama tim, antusiasme dan optimism diantara rekan kerja dan anggota.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin berupaya menciptakan suasana yang mendukung pengembangan inovasi. Perbedaan dalam pendapat dianggap hal yang biasa. Pemimpin mengarahkan anggotanya untuk memunculkan gagasan baru dan solusi yang kreatif terhadap masalah yang mungkin mereka hadapi. Oleh karena itu, anggota benar-benar terlibat dalam merumuskan dan memecahkan masalah. Esensi kepemimpinan transformasional adalah berbagi kekuasaan dengan mempertemukan anggota organisasi. Dengan menerapkan beberapa praktik kepemimpinan, pemimpin dapat memberikan kepercayaan kepada anggotanya terhadap kemampuan mereka. Proses ini menciptakan rasa efikasi diri yang kuat, menjadikan anggota organisasi lebih mampu dan berhasil dalam melakukan berbagi tugas.

4) *Individualized Consideration*

Pimpinan memberikan perhatian terhadap kebutuhan masing-masing anggota untuk mencapai target dan berkembang, bertindak sebagai tutor atau penasihat untuk anggotanya. Pemimpin sangat menghargai perbedaan individu dalam kepentingan, kebutuhan dan persepsi. Dalam upaya ini, para pemimpin transformasional terlibat dalam interaksi pribadi yang sangat intens. Pemimpin sering kali mendelegasikan tugas kepada anggota untuk mengamati dan melihat anggota membutuhkan dukungan atau bimbingan tanpa bermaksud asasi anggota secara dekat. Kondisi idealnya adalah anggota tidak merasa atau dikendalikan.



2.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku individu yang berkontribusi positif terhadap organisasi tetapi tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal. Menurut Kinicki dan Fugate (2018) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tanggung jawab formal mereka dan tidak dihargai secara langsung melalui sistem imbalan organisasi. Meskipun tidak diwajibkan, perilaku ini mendukung lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Organizational Citizenship Behavior juga berarti perilaku karyawan yang melampaui tugas yang diberikan, memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi dan tidak secara langsung dikaitkan dengan sistem pemberian imbalan secara formal (Agustina, 2022).

Dari kedua definisi tersebut, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat disimpulkan sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tanggung jawab formal mereka. Meskipun tidak diwajibkan dan tidak mendapatkan imbalan langsung melalui sistem organisasi, perilaku ini berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan keefektifan serta kinerja organisasi secara keseluruhan. OCB mencakup tindakan yang melampaui tugas resmi dan mendukung keberhasilan organisasi secara umum.

2.2.1 Alasan-alasan yang Mendasari OCB

Perilaku organisasi berasal dari perilaku manusia dalam suatu kelompok tertentu yang disebabkan oleh pengaruh organisasi terhadap manusia atau sebaliknya oleh manusia terhadap organisasi (Kadir, 2006). Salah satu pendekatan terhadap motif dalam perilaku organisasi berasal dari studi McClelland (1976) dan rekan-rekannya. Menurut McClelland, manusia memiliki tiga tingkat motif, yaitu:

- 1) Motif Pencapaian, mendorong orang untuk menunjukkan standar keunggulan (excellence), mencari pencapaian dari tugas-tugas, kesempatan atau kompetisi.



otif Afiliasi, mendorong orang untuk menciptakan, mempertahankan dan eningkatkan hubungan dengan orang lain.

otif Kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi di ana mereka dapat mengendalikan pekerjaan atau tindakan orang lain.

2.2.2 Indikator Organizational Citizenship Behavior

Berkaitan dengan dimensi Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB), Organ (1988) membaginya menjadi tujuh dimensi, sebagai berikut:

- 1) Pertama, dimensi perilaku membantu (helping behavior), yaitu perilaku membantu rekan kerja dengan perasaan tidak terbebani atau sukarela, dan menghindari terjadinya masalah yang mungkin timbul terkait dengan pekerjaan yang sedang dihadapi.
- 2) Kedua, dimensi kepatuhan (obedience) terhadap organisasi, yaitu perilaku atau tindakan yang dilakukan oleh karyawan atau staf sesuai dengan prosedur dan kebijakan lembaga yang melebihi harapan minimum lembaga. Karyawan atau staf yang dapat menginternalisasi peraturan dalam perusahaan secara sadar akan mampu mengikutinya bahkan ketika sedang tidak diawasi.
- 3) Ketiga, dimensi sportivitas (sportsmanship), yaitu tidak memprotes atau mengeluh dalam bentuk ketidakpuasan terhadap ketidaknyamanan pekerjaan atau tugas, dan mampu mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, serta memiliki kemauan untuk membiarkan seseorang mengambil tindakan demi kebaikan kelompok.
- 4) Keempat, dimensi loyalitas terhadap organisasi, yaitu sikap untuk lebih mementingkan kepentingan perusahaan atau lembaga daripada kepentingan pribadi, dan ini dilakukan karena kesadaran akan rasa memiliki terhadap perusahaan atau lembaga demi kemajuan perusahaan atau lembaga tersebut.
- 5) Kelima, dimensi inisiatif individu, yaitu kesadaran yang muncul dari dalam diri karyawan atau staf untuk bersemangat dan berkomitmen bekerja ekstra yang melebihi kinerja maksimum yang diharapkan.
- 6) Keenam, dimensi kualitas sosial, yaitu sebagai tindakan atau keterlibatan seorang staf atau karyawan untuk dapat bertanggung jawab secara konstruktif dalam proses kebersamaan dalam membangun hubungan antar karyawan atau staf dalam suasana yang harmonis dan baik demi kemajuan perusahaan atau lembaga.
- 7) Ketujuh, dimensi pengembangan diri, yaitu keterlibatan karyawan atau staf dalam kegiatan perusahaan atau lembaga untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman diri dalam rangka melaksanakan suatu



kegiatan atau program yang akan bermanfaat bagi perusahaan atau lembaga.

Dimensi Dimensi Organizational Citizenship Behavior menurut Organ (1998), Gobson, Ivancevich, & Donnely (2003), Organ & Ryan (1995), Greenberg & Baron (2003) serta Luthans (2006);

1) Altruism (Sikap Menolong)

Perilaku karyawan yang menunjukkan adanya sifat mementingkan kepentingan orang lain. Sifat ini tampak dalam kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, menolong karyawan baru dalam menyesuaikan diri, menggantikan tugas rekan kerja jika rekan kerja sedang berhalangan, adanya kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain yang merupakan perilaku sukarela dan bukan bagian dari kontrak kerja, Dimana semua hal ini memberikan keuntungan bagi organisasi. Inti dari altruisme yaitu perilaku menolong orang lain terkait dengan tugas di organisasi.

2) Conscientiousness

Perilaku karyawan yang selalu berkerja dengan tepat waktu, tidak malas bekerja, tidak membuang waktu pada saat menelepon orang lain, mengerjakan tugas yang diberikan, mematuhi peraturan dan memenuhi tingkat di atas standar minimum yang disyarkan inti dari mendengarkan kata hati yaitu perilaku yang melebihi apa yang disyaratkan organisasi.

2.2.3 Bentuk-Bentuk Organizational Citizenship Behavior

Bentuk Organizational Citizenship Behavior merupakan perwujudan dari terciptanya Organizational Citizenship Behavior yang dapat dilihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yaitu berupa (Munir, 2020);

1) Kepatuhan. Kepatuhan merupakan sikap yang menunjukkan patuh pada seluruh peraturan organisasi termasuk kebijakan kepegawaian. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi berupa ketepatan masuk kerja dan penyelesaian tugas.

2) Loyalitas. Loyalitas menunjukkan kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh termasuk usaha mempertahankan organisasi dan melakukan pelayanan.



- 3) Partisipasi. Partisipasi merupakan turut serta secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatan dalam keseluruhan proses organisasi. Partisipasi merupakan hal yang penting dalam organisasi berdasarkan standar ideal dari suatu kebijakan.

2.2.4 Komponen-Komponen Organizational Citizenship Behavior

Komponen-komponen Organizational Citizenship Behavior yaitu (Munir, 2020):

- 1) Perilaku Organizational Citizenship Behavior lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang merupakan perilaku in-role. Sedangkan perilaku yang melebihi deskripsi pekerjaan merupakan perilaku extra-role. Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku extra-role dalam organisasi.
- 2) Perilaku Organizational Citizenship Behavior bersifat alamiah. Artinya karyawan melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Untuk melakukan pekerjaan extra -role, karyawan tidak perlu mempunyai keahlian khusus karena pekerjaan tersebut dapat dilakukan dengan mudah seperti rutinitas.
- 3) Perilaku Organizational Citizenship Behavior tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi. Artinya organisasi tidak memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berperilaku extra-role. Sebab karyawan merasa memang perlu melakukan perilaku tersebut.

2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktifitas kerja. Budaya Organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat system nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2018).



enurut Robbins & Judge (2015) budaya organisasi sebagai suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi perilaku

kerja, serta memberikan manfaat bagi organisasi. Budaya organisasi memperlihatkan bagaimana para pekerja memandang karakteristik perusahaan. Penerapan budaya organisasi dapat menyediakan lingkungan positif yang beretika, membantu perkembangan inovasi, dan secara signifikan memberikan kontribusi pada dasar dari organisasi dalam banyak cara.

Budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai sistem nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang diterima dan diikuti oleh anggota organisasi. Budaya ini berfungsi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah dalam organisasi, serta membedakan satu organisasi dari yang lain. Budaya organisasi mendorong komitmen dan konsistensi perilaku kerja, menciptakan lingkungan yang beretika, mendukung inovasi, dan berkontribusi secara signifikan pada dasar dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2.3.1 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno, Edy. (7:2018) Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yakni;

1. Budaya organisasi mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial

2.3.2 Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dalam Sutrisno (18: 2018);

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.

enimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.



- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Fungsi-fungsi tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan mengarahkan perilaku serta aksi karyawan dalam pelaksanaan tugas mereka di lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting untuk menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi kepada setiap anggota sejak awal bergabung, guna memastikan internalisasi dan penerapan yang efektif dalam aktivitas sehari-hari organisasi.

2.3.3 Indikator Budaya Organisasi

Untuk mengukur konsep budaya organisasi, peneliti mengukur dengan menggunakan karakteristik seperti yang dinyatakan oleh Stephen P. Robbins. Timothy A. Judge (2018: 296) menyatakan bahwa indikator budaya organisasi adalah:

- 1) *"Innovation and risk taking*
- 2) *Attention to detail*
- 3) *Outcome orientation*
- 4) *People orientation*
- 5) *Team orientation*
- 6) *Aggressiveness*; dan
- 7) *Stability*".

Penjelasan dari karakteristik budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins. Timothy A. Judge (2018: 296) yaitu sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and risk taking*) diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil risiko harus ada didalam organisasi.
- 2) Perhatian terhadap Detail (*Attention to detail*) diartikan bahwa di dalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.



- 3) Orientasi pada Hasil (*Outcome orientation*) diartikan fokus kepada hasil atau pendapatan dari pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
 - 4) Orientasi pada Orang (*People orientation*) diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.
 - 5) Orientasi pada Tim (*Team Orientation*) diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.
 - 6) Agresivitas (*Aggressiveness*) diartikan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.
 - 7) Stabilitas (*Stability*) diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status quo untuk terus tumbuh dan berkembang.
- Menurut (Upadhyay & Kumar, 2020) terdapat tujuh indikator budaya

organisasi , yaitu :

- a) Kerja tim dan konflik

Dalam organisasi bekerja dalam tim adalah sebuah keharusan, dimana dalam satu tim akan terdapat perbedaan yang dapat menimbulkan suatu konflik antar individu dalam kelompok.

- b) Iklim dan moral

Iklim dan moral dalam organisasi meliputi bagaimana organisasi memotivasi untuk melakukan yang terbaik, bagaimana atmosfer bekerja dalam organisasi atau bagaimana berperilaku adil dalam organisasi.

- c) Alur informasi

Alur informasi meliputi pemberian informasi mengenai alasan perubahan secara jelas dan organisasi memastikan informasi dapat dipahami.

- d) Keterlibatan

Keterlibatan dalam organisasi membuat karyawan merasa dihargai dalam suatu organisasi tersebut, dan akan membuat karyawan aktif memberi inovasi untuk berkembangnya sebuah organisasi.

- e) Supervisi

Supervisi atau supervisi yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman. Misalnya memberikan pujian jika tugas terselesaikan dengan baik ataupun menegur dengan baik dan memberikan kritik baik.

bertemuan



Pertemuan meliputi keputusan dalam rapat direalisasikan, diskusi yang dilaksanakan dalam pertemuan berjalan tetap di jalur, dan waktu dipergunakan dengan baik.

g) Keputusan berbasis data

Keputusan berbasis data merupakan segala keputusan yang diambil oleh organisasi berdasarkan analisis data yang tepat.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang keberagaman tenaga kerja, OCB, dan budaya organisasi di sektor publik menunjukkan dinamika yang berbeda dibandingkan dengan sektor swasta. Brewer dan Selden (1998) menekankan pentingnya OCB dalam konteks sektor publik karena organisasi publik sering kali memiliki tujuan sosial yang kompleks dan menghadapi tuntutan pelayanan yang tinggi. Keberagaman dalam organisasi publik dapat memperkaya pemahaman tentang kebutuhan masyarakat yang beragam, sementara budaya organisasi yang kuat dapat memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan ini.

Studi oleh Pandey et al. (2016) mengungkap bahwa manajemen keberagaman dan pengembangan budaya organisasi inklusif di sektor publik dapat meningkatkan efektivitas pelayanan publik dengan mendorong OCB di kalangan pegawai negeri.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
Christoph Nohe, Guido Hertel (2017)	Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A meta- Analytic Test of Underlying Mechanisms	Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun mediator sikap seperti komitmen afektif dan kepuasan kerja berkontribusi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB, mediator berbasis hubungan seperti LMX dan trust in leader memiliki peran yang lebih kuat. Hal ini menyoroti pentingnya membangun hubungan berkualitas tinggi antara pemimpin dan bawahan untuk memaksimalkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku ekstra-role.



Eunike Julia Lasut (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Organizational Citizen Behavior (OCB) Di Aston Hotel Manado	Hasil penelitian antara lain: secara simultan dan secara parsial, variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap OCB di ASTON Manado Hotel. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara signifikan terhadap OCB diterima atau terbukti baik secara simultan maupun secara parsial. Saran yaitu: bagi ASTON Manado Hotel agar dapat meningkatkan OCB dengan meningkatkan kepemimpinan khususnya gaya kepemimpinan transformasional dan diikuti dengan gaya kepemimpinan gaya transaksional.
Muflikhatun Naimah, Fatwa Tentama, & Erita Yuliasesti Diah Sari (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja	Hasil penelitian secara parsial menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
Ida Bagus Made Juniarta, I made Wardana, Made Surya Putra (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediasi Kepercayaan Kepada Atasan dan Kepuasan Kerja (Studi pada Pegawai Tetap Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja, kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil temuan mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB adalah tidak langsung, dimediasi oleh kepercayaan pegawai kepada



		atasan dan kepuasan kerja.
Rodearni Ginting (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan PT. Plaza Mebel Furniture Center Pekanbaru	Hasil analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji determinasi, uji regresi linier sederhana, uji regresi linier berganda, uji t dan uji F. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT. Plaza Mebel Furniture Center Pekanbaru. Dengan hasil verifikasi simultan bahwa $F_{hitung} (5,406) > F_{tabel} (3,13)$, maka hipotesis gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) diterima.
Kevin F. Ratag, Lucky O.H. Dotulong, & Genita G. Lumintang (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Anggota Kepolisian Di Satuan Reserse Kriminal Polresta Samarinda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kualitas Kehidupan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
Widia Firta, Dike Rama Putra, & Rahmatullah Pratama (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Tanto Intim	Variabel Independen Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, sebesar 80,7%, sedangkan sisanya sebesar 19,3%, dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti. Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, dan Komitmen



	Line	Organisasi terhadap Variabel Dependen Organizational Citizenship Behavior sebesar 83,5%, sedangkan sisanya sebesar 16,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti
Andika Prasetya Nugraha (2021)	<i>The Effect of Transformational Leadership Style, Transactional Leadership and Charismatic Leadership On Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Working Culture as an Intervening Variable</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif langsung terhadap budaya kerja, yang kemudian secara signifikan mempengaruhi OCB. Namun, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap OCB. Sementara itu, kepemimpinan transaksional dan karismatik tidak menunjukkan pengaruh langsung atau tidak langsung yang signifikan terhadap budaya kerja maupun OCB.
Firman Kurniawan Sujono (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Hasil penelitian didapatkan budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , dengan variabel iklim organisasi merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap variabel <i>organizational citizenship behavior</i> . Artinya semakin tinggi budaya organisasi dan iklim organisasi yang dimiliki oleh individu, maka perilaku <i>organizational citizenship behavior</i> juga akan semakin positif. Budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> sebesar 20,7%, dengan demikian 79,3% dipengaruhi oleh faktor lain.
eni, ta, n an (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan dan Organizational Citizenship



	(OCB)	Behavior Karyawan di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan, yang berarti semakin kuat budaya organisasi terinternalisasi pada diri karyawan maka tingkat keterikatan karyawan juga semakin tinggi dan semakin sering OCB dilakukan.
Rusminah, Ilzar Daud (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dan Kinerja Pegawai Rumah Sakit "X"	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 69,30%. Budaya organisasi sendiri berkontribusi sebesar 48,4% terhadap perubahan kinerja karyawan, baik secara langsung (36,80%) maupun melalui perilaku kewargaan organisasi (11,60%). Sebanyak 20,90% kinerja pegawai dipengaruhi oleh perubahan perilaku anggota organisasi. Pengaruh lainnya disebabkan oleh variabel di luar budaya organisasi dan perilaku kewargaan organisasi.
I Kadek (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Kecerdasan Emosional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada MKM Honda Darmasaba Abiansemal - Badung	Hasil analisis menunjukkan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).
Rois Anwar (2023)	Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Intervening pada CV Has	Pada penelitian ini ditemukan bahwa Budaya organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).



	Survey	Dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi budaya organisasional terhadap komitmen organisasi. Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
Yohanes Satria Wahyu Permana, Siti Mujanah, dan Murgianto (2020)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasional dan Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior di Bank Jatim	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui perilaku kewargaan organisasi. Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui perilaku kewargaan organisasi. Sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Namun, perilaku kewargaan organisasi tidak dapat memediasi pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.
Sri Winarsih, & Setyo Riyanto (2020)	<i>The Effect of Organizational Culture, Organizational Justice, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Teknik sampling yang digunakan adalah sampling nonprobability, yaitu sampel jenuh. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode analisis korelasi sederhana dan regresi linier berganda dengan bantuan IBM SPSS versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, keadilan organisasi, dan



		komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB baik secara parsial maupun serentak.
Keramat Esmi, Maryam Piran, Ali Asghar Hayat	<i>The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa inspirational motivation berpengaruh positif langsung ($\beta=0,33$) dan tidak langsung ($\beta=0,16$) terhadap OCB melalui keterlibatan budaya organisasi, sedangkan individualized consideration memiliki pengaruh langsung negatif ($\beta=-0,23$) tetapi efek tidak langsung positif ($\beta=0,14$). Dimensi lain seperti intellectual stimulation dan idealized influence hanya memengaruhi OCB secara tidak langsung melalui keterlibatan ($\beta=0,35$). Kesimpulannya, keterlibatan adalah dimensi budaya organisasi yang paling signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
Adhitya Endar Perdana, Purnamie Titisari, & Arnis Budi Susanto (2022)	Pengaruh Metode Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Pada Pegawai Kabupaten Bondowoso	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior, terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior, terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior, terdapat pengaruh kepemimpinan



		transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen organisasi, serta terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen organisasi
--	--	---

Sumber: Hasil kajian dari beberapa literatur



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

3.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena gaya kepemimpinan ini berfokus pada inspirasi, motivasi, serta pemberdayaan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Pemimpin transformasional cenderung memperhatikan kebutuhan individual bawahannya, memberikan visi yang jelas, serta mendorong mereka untuk berpikir kreatif dan inovatif. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inisiatif, loyalitas, dan keterlibatan lebih, yang merupakan ciri-ciri dari OCB.

Beberapa penelitian terdahulu mendukung hubungan ini. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (2000) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan peningkatan perilaku di luar deskripsi pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan komitmen terhadap organisasi, serta menunjukkan inisiatif. Studi yang lebih baru oleh Avolio dan Bass (2022) juga menegaskan bahwa pemimpin transformasional yang mampu memotivasi karyawan melalui penghargaan intrinsik, seperti rasa penghargaan dan pengakuan, akan mendorong perilaku OCB lebih tinggi.

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional di Balai Besar Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Sulawesi Selatan dapat berperan penting dalam membangun budaya kerja yang kondusif bagi OCB. Hal ini karena kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pegawai mampu menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan pegawai menunjukkan perilaku yang lebih proaktif, inovatif, dan mendukung rekan kerja, sehingga memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya dan penguatan budaya organisasi. Pemimpin transformasional