

Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Personality Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah

Munawara Salfitri¹, Febriana Muryanto², Monesta Cici Ijan³, Suryandari⁴, Djuniawan Karna Djaja⁵

Akademi Manajemen Administrasi Dharmala Yogyakarta¹

Universitas Gunung Kidul Yogyakarta²

Akademi Manajemen Administrasi Dharmala Yogyakarta³

Akademi Manajemen Administrasi Dharmala Yogyakarta⁴

Universitas Gunung Kidul Yogyakarta⁵

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *personality* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. Metodologi penelitian menggunakan jenis penelitian kuantitatif, metode sampling probability, dan teknik sampling cluster sampling, jumlah sampel di instansi kebumen 64 responden, menggunakan data primer diperoleh melalui kuesioner. Hasil penelitian yang dilakukan di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, *personality* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, *personality* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB, motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB. Hasil Uji mediasi di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan motivasi kerja sebagai mediasi berperan positif meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB, motivasi kerja sebagai mediasi berperan positif meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap OCB, motivasi kerja sebagai mediasi tidak berperan meningkatkan pengaruh *personality* terhadap OCB.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, *Personality*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Motivasi Kerja.

Copyright (c) 2024 **Munawara Salfitri¹**

✉ Corresponding author :

Email Address : Munawara.salfitri@gmail.com¹, febriana.muryanto@ugk.ac.id²,
monesta98@gmail.com³, suryandari2231@gmail.com⁴, dkarnadjaja@ugk.ac.id⁵

PENDAHULUAN

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2019), organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam lingkup sosiologi, organisasi dikonsentrasikan sebagai objek penelitian antara lain ilmu sosial, keuangan, politik, psikologi humaniora, sejarah dan manajemen. Sama halnya dengan instansi pemerintahan, Setiap organisasi administrasi dapat membutuhkan pekerja yang akan membuat komitmen yang tulus sesuai kemampuan dan kapasitasnya. Akan tetapi permasalahan utama yang pada umumnya sering dihadapi oleh pimpinan adalah bagaimana meningkatkan kualitas kuantitas dan kesadaran dari masing-masing SDM untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Mutu SDM dapat diketahui dari jumlah pegawai yang ikut serta dan dapat menyelesaikan pekerjaannya, tetapi dapat juga diketahui dari seberapa besar kemauan yang dimiliki pegawai dalam mengerjakan pekerjaan lain yang diluar pekerjaannya sendiri. Dalam meningkatkan kinerja pegawai pemimpin perlu melakukan dan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan pegawai baik dari sisi lingkungan kerja, sarana dan prasarana yang menjadi penunjang dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai adalah orang yang bekerja, baik tetap maupun tidak tetap, yang melaksanakan pekerjaan pada suatu jabatan atau kegiatan tertentu dan menerima atau menerima imbalan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan suatu klausul kontrak atau perjanjian kerja yang tertulis maupun tidak tertulis atau syarat-syarat lain yang ditentukan oleh pemberi kerja, termasuk yang bekerja pada instansi pemerintah. Kinerja yang ada dalam diri seorang pegawai dapat menimbulkan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Perilaku kewarganegaraan (OCB) merupakan perilaku pengambilan keputusan yang tidak penting bagi prasyarat kerja formal seorang pegawai sehingga menambah lingkungan psikologis dan sosial lingkungan kerja. *Organizational citizenship behavior (OCB)* adalah suatu perilaku dan merupakan suatu pilihan serta keinginan seseorang dan tidak memiliki ikatan dengan suatu sistem pada reward formal organisasi melainkan bisa meningkatkan suatu efektivitas dalam organisasi tersebut (Moton, Kirana, and Wiyono 2022). Menurut (Aprianti and Bhaihaki 2017) *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari system imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas, sikap menolong, patuh terhadap aturan, sikap sportif dan positif karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal. Pegawai yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memberikan pengaruh yang positif (menguntungkan) dalam suatu organisasi dimana para pegawai tersebut akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi yaitu mampu meningkatkan kapabilitas organisasi, menghemat sumber daya manusia, meningkatkan stabilitas implementasi dan meningkatkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan. Tinggi rendahnya *organizational citizenship behavior (OCB)* individu setiap pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan personality (kepribadian).

Motivasi yang tinggi dapat mempengaruhi timbulnya perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)*. Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan dan memulai perilaku agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, motivasi tidak akan ada jika tidak ada nya dorongan atau kebutuhan yang berasal dari dalam diri. (Saputra, Kirana, and Septyarini 2021) menyatakan motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi untuk menciptakan dorongan terhadap individu yang dapat memberikan individu tersebut berbuat dan berperilaku yang akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut (Suseno, Kirana, and Lukitaningsih 2021)

motivasi mempunyai peranan yang amat penting, karena dengan adanya motivasi dapat memberikan suatu kekuatan pendorong seseorang untuk bekerja dengan baik sesuai yang diharapkan. Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya (Kim, Kim, And Holland 2020; Potipiroon And Faerman 2020; Sri And Maharani 2022; Suhud 2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Sedangkan (Haryati 2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Selain motivasi, Gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana pemimpin mempengaruhi pendukung/pekerja untuk memahami visi mereka.

Gaya kepemimpinan merupakan Pemimpin yang memiliki tolak ukur yang signifikan terhadap perkembangan sehingga dapat mengusai pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dilihat dari pentingnya kemampuan pemimpin dalam mengelola pegawai dan kendala yang ada dalam organisasi, maka faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang besar dan gaya administrasi merupakan faktor pendukung penunjang kemajuan seorang pimpinan, maka dari itu seorang pimpinan harus mengasah kemampuan untuk mengambil keputusan dalam memimpin pegawai dengan baik. sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara aktual dan efektif.

Gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya individu tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja (Taroreh, Tewel, and Lumintang 2020). Gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan di masa sekarang ialah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, memberikan motivasi, menumbuhkan kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat bawahan kepada atasannya serta menumbuhkan minat bekerja dari karyawan tersebut (Renika 2020; Sri And Maharani 2022; Suhud 2023; Taroreh et al. 2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Organisasi memiliki ciri khas atau keunikan tersendiri dan kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukan oleh pegawai maupun pemimpin didalam ruang lingkup organisasi. Tetapi perubahan dalam organisasi perlu dilakukan yang bertujuan untuk merubah norma yang telah diyakini oleh sumber daya manusia (SDM) agar tujuan organisasi dapat dicapai. Dalam hal ini budaya organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai, karena budaya organisasi dapat menghasilkan motivasi yang luar biasa bagi pegawai, sehingga pegawai akan berusaha menunjukkan kemampuan yang dimiliki dalam memanfaatkan kesempatan yang telah diberikan dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak kasat mata yang dapat menggerakkan individu dalam suatu perkumpulan/organisasi untuk melakukan latihan kerja. Tanpa disadari, setiap individu dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku didalamnya. Menurut (Robbins, Judge, and Millett 2015) mendefinisikan bahwa :Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. (Setyowati, Kirana, and Subiyanto 2023) menemukan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. (Suseno et al. 2021) menemukan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Setiap sumber daya memiliki kepribadian yang tidak sama. Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok (Haryati 2019). Personality dipandang sebagai salah satu karakter diri yang cenderung stabil dan menetap, sedangkan mood itu dapat berubah-ubah, sehingga faktor personality dapat memberikan pengaruh yang lebih stabil dan bertahan pada OCB (Satria,

Matriadi, and Maryudi 2021). (Haryati 2019; Satria et al. 2021)s menemukan bahwa personality berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship Behavior (OCB)*.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai komitmen pekerja yang melampaui gambaran kerja formal dan mencakup beberapa perilaku, seperti membuat perbedaan pada orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, mematuhi aturan dan strategi lingkungan kerja.. Menurut (Muhdar 2015) *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan model kegiatan yang membuat organisasi secara intrinsik dapat bekerjasama dan berhubungan dalam konteks sistem terbuka. Agar organisasi efektif, individu harus masuk ke dalam sistem tersebut, mau menunjukkan peran dengan kriteria minimal untuk mencapai kinerjanya, dan melaksanakan perilaku yang inovatif dan spontan untuk menjalankan fungsi organisasi.

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat disimpulkan OCB adalah sifat seorang pegawai yang melakukan pekerjaan diluar kemampuan dan pekerjaan yang ia miliki, hal ini dilakukan untuk menunjang kemampuan Perusahaan dalam mencapai tujuan. Adapun indikator-indikator OCB menurut organ dalam (Susilowati, Kirana, and Subiyanto 2022) yaitu:1) *Altruism*, 2) *Conscientiousness*, 3) *Sportmanship*, 4) *Courtesy*, 5)*Civic virtue*.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang menimbulkan semangat dan kegembiraan atas pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi Kerja Menurut (Malayu S.P. Hasibuan 2019) motivasi berasal dari kata latin (*movemoro*) yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi adalah bagaimana seorang pemimpin mendorong dan mengarahkan pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi serta menumbuhkan rasa kinerja terhadap instansi itu(Nasrip, Kirana, and Hadi 2023). Dapat disimpulkan Motivasi kerja adalah dorongan kerja yang digerakkan oleh pegawai untuk menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan apa yang umumnya diinginkan oleh atasannya. Dengan adanya motivasi kerja akan membuat suatu pekerjaan menjadi lebih hebat. Motivasi kerja yang tinggi yang diberikan oleh pegawai juga akan mendorong terlaksananya organisasi sehingga lebih mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Indicator motivasi kerja yaitu tanggungjawab yang dimiliki karyawan, melakukan pekerjaan dengan baik, memiliki keinginan untuk memiliki apa yang ingin dicapai, melaksanakan kewajiban, dan membentuk keterampilan yang dimiliki/mengembangkan kemampuan yang ada. Adapun beberapa Indikator motivasi kerja yaitu: 1) Kebutuhan Fisikologis, berupa fasilitas penunjang. 2) Rasa aman, Kebutuhan rasa aman, stabilitas, ketergantungan, asuransi, dan kemandirian yang nyata dari kekuatan yang melemahkan. 3) Kebutuhan sosial, interaksi yang baik. 4) Reward/ penghargaan kebutuhan. 5) Dorongan mencapai tujuan, berupa nasihat dan pimpinan menyemangati pegawai.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat merangsang dan memberi inspirasi kepada pengikut agar dapat mencapai lebih banyak hasil dengan memiliki(Ragil and Solovida 2020). (Robbins et al. 2013) mengungkapkan -pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka dan yang mampu memiliki pengaruh yang besar dan luar biasa terhadap para pengikutnya. kepemimpinan transformasional adalah hubungan erat antara pegawai dan pemimpin, dimana pemimpin memberikan dorongan kinerja kerja pegawainya,

dan menginspirasi para karyawan akan pentingnya tujuan karyawan tersebut bekerja (Renika 2020).

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah pimpinan yang mempunyai kemampuan mempengaruhi bawahan dengan tujuan tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, setia dan menghormati atasannya dan pada akhirnya bawahan akan terpacu untuk mencapai prestasi lebih dari yang diharapkan. Indikator sangat penting agar target organisasi dapat terukur dengan jelas. Adapun indikator-indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut: 1) Keterampilan analitik. 2) Komunikasi. 3) Stimulasi intelektual. 4) Keberanian. 5) Kesadaran personal. 6) Ketegasan. 7) Pendengar.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang telah lama diterapkandan dilakukan dilingkungan kerja kemudia diikuti oleh orang yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Menurut (P Robbins and A Judge 2016) Budaya Organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan yang dirasakan oleh karyawan. Budaya sebagai suatu pola teladan dan dikembangkan oleh suatu kelompok untuk selanjutnya diajarkan kepada anggota baru sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan baik eksternal maupun integrasi internal yang diyakini secara sah dan dirasakan oleh setiap karyawan untuk selanjutnya digunakan untuk menyelesaikan masalah yang ada (Suseno et al. 2021).

Berdasarkan teori-teori di atas maka budaya organisasi adalah nilai-nilai bersama yang diikuti suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Menurut (Robbins et al. 2015) terdapat tujuh dimensi karakteristik/indikator budaya, yaitu : 1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, yaitu sejauh mana pegawai didesak untuk menjadi kreatif dan siap menghadapi tantangan. 2) Perhatian Pada Hal - Hal Rinci, yaitu sejauh mana pegawai mempraktikkan akurasi, penyelidikan, dan ketelitian. 3) Orientasi Hasil, yaitu seberapa banyak administrasi yang lebih mementingkan hasil daripada prosedur dan siklus yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. 4) Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil karyawan dalam organisasi. 5) Orientasi Tim, yaitu aktivitas pegawai dalam organisasi pada tim dibandingkan pada individu - individu. 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana individu bersifat inventif, kuat, dan serius. 7) Stabilitas, sejauh mana pelaksanaan organisasi menekankan pada kepatuhan terhadap norma dalam kaitannya dengan perkembangan Organisasi.

Personality

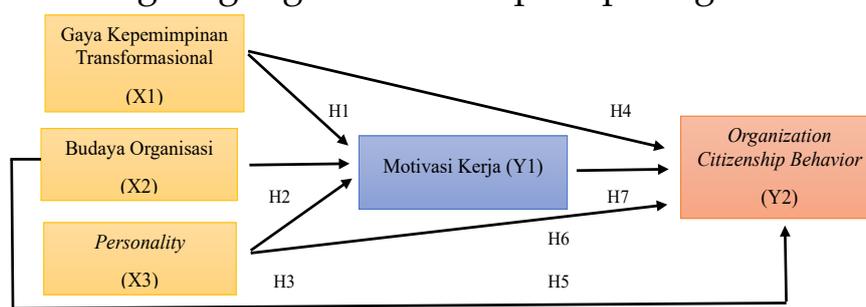
Kepribadian di sini adalah cara berperilaku manusia yang dipengaruhi oleh faktor keturunan dan lingkungan. Faktor keturunan itu sendiri mencerminkan pribadi, perasaan, dan kualitas yang melekat sejak lahir atau diperoleh dari orangtua. Sedangkan faktor lingkungan meliputi lingkungan sekitar, budaya masyarakat, dan stres dalam bekerja. Sehingga kepribadian nantinya bisa menunjukkan bagaimana cara untuk memperoleh hasil kinerja yang maksimal (Nasrip et al. 2023). Sifat atau ciri merupakan bagian yang membentuk kepribadian dan merupakan petunjuk serta sumber keunikan individu, sifat atau ciri dapat diduga sebagai pengaruh perilaku individu yang konsisten dan khas (Malayu S.P. Hasibuan 2019).

Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan *Personality* merupakan karakteristik yang dimiliki oleh seorang dari emosi, pikiran, dan tingkah laku. (P Robbins and A Judge 2016) menyatakan bahwa “Kepribadian dapat diukur dengan dimensi model lima besar dari kepribadian yang lazim disebut “*the bigfive*”. Berikut factor-faktor lima besar tersebut:

1) Ekstraversi (*ekstrapersion*) : menunjukkan tingkat kenyamanan didalam hubungan. 2) Keramahan (*agreeableness*) : seorang individu cenderung memahami orang lain. 3) Kehati-hatian (*conscientiousness*) : proporsi kualitas yang tak tergoyahkan. 4) Stabilitas Emosional (*emotion stability*) : Individu dengan tingkat Kesehatan emosi positif yang sangat tinggi pada umumnya akan bersikap tenang, yakin, dan aman. 5) Keterbukaan pada Pengalaman (*openness to experience*).

KERANGKA PIKIR

Dapat diperjelas melalui variabel Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan *Personality* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah secara langsung digambarkan seperti pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

HIPOTESIS

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah.
- H2 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah.
- H3 : Diduga personaliy berpengaruh positif terhadap motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah.
- H4 : Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah.
- H5 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah.
- H6 : Diduga personality berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah.
- H7 : Diduga motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah.

METODOLOGI

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah sejumlah 176 pegawai (data diperoleh dari bagian kepegawaian Setda kabupaten Kebumen Jawa Tengah).

Sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (2017) dengan taraf kesalahan 10% sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Keterangan :

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah populasi

e² : tingkat kepercayaan atau ketepatan yang digunakan yaitu sebesar 10% atau 0,1

Jumlah sampel Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)} = \frac{176}{1 + 176(0,1)} = \frac{176}{1 + 176(0,01)} \quad n = \frac{176}{1 + 1,76}$$

$$n = \frac{176}{2,76} = 63,768$$

Jumlah sampel yang digunakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah adalah 64 responden.

Metode Pengumpulan data

Metodologi penelitian menggunakan jenis penelitian kuantitatif, metode sampling probability, dan teknik sampling cluster sampling, Cluster sampling digunakan apabila diwilayah tertentu respondennya heterogeny, dan tidak dapat dilakukan homogenitas. Jumlah populasi 176, jumlah sampel di instansi kebumen 64 responden, menggunakan data primer diperoleh melalui kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Uji Convergent Validity

Tabel 1. Outer Loading Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen

Item	X1	X2	X3	Y1	Y2	Ket
X1.1	0.741					√
X1.2	0.799					√
X1.3	0.797					√
X1.4	0.728					√
X1.5	0.795					√
X1.6	0.734					√
X1.7	0.778					√
X1.8	0.742					√
X1.9	0.821					√
X1.10	0.725					√
X1.11	0.761					√
X1.12	0.726					√
X1.13	0.766					√
X1.14	0.632					x
X2.1		0.790				√
X2.2		0.721				√
X2.3		0.702				√
X2.4		0.702				√
X2.5		0.773				√
X2.6		0.765				√
X2.7		0.742				√
X2.8		0.789				√
X2.9		0.802				√
X2.10		0.769				√
X2.11		0.768				√
X2.12		0.797				√
X2.13		0.793				√
X2.14		0.787				√
X3.1			0.784			√

X3.2			0.893			√
X3.3			0.811			√
X3.4			0.820			√
X3.5			0.844			√
X3.6			0.844			√
X3.7			0.499			x
X3.8			0.264			x
X3.9			0.537			x
X3.10			0.820			√
Y1.1				0.716		√
Y1.2				0.739		√
Y1.3				0.797		√
Y1.4				0.781		√
Y1.5				0.845		√
Y1.6				0.859		√
Y1.7				0.818		√
Y1.8				0.782		√
Y1.9				0.829		√
Y1.10				0.815		√
Y2.1					0.727	√
Y2.2					0.824	√
Y2.3					0.765	√
Y2.4					0.754	√
Y2.5					0.718	√
Y2.6					0.736	√
Y2.7					0.705	√
Y2.8					0.788	√
Y2.9					0.738	√
Y2.10					0.764	√

Sumber : Olah Data SmartPLS 3.

Berdasarkan tabel 1 *outer loading* sekretariat daerah kabupaten kebumen, Sebagian besar indikator konstruk nilainya diatas rile of thumb 0,7 kecuali indikator berikut dengan nilai *outer loading* masing-masing yaitu X1.14 (0,631), X3.7 (0,499), X3.8 (0,264), X3.9 (0,237). Karena nilai konstruk tidak melebihi 0.7 maka akan di drop dari model.

b. Uji Discriminant Validity

Tabel 2 Cross Loading Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen

Item	X1	X2	X3	Y1	Y2	Ket
X1.1	0.741	0.450	0.219	0.505	0.523	√
X1.2	0.799	0.439	0.206	0.450	0.454	√
X1.3	0.797	0.552	0.363	0.545	0.618	√
X1.4	0.728	0.496	0.389	0.424	0.481	√
X1.5	0.795	0.640	0.505	0.587	0.533	√
X1.6	0.734	0.516	0.483	0.622	0.517	√
X1.7	0.778	0.565	0.503	0.447	0.603	√
X1.8	0.742	0.509	0.402	0.482	0.608	√
X1.9	0.821	0.597	0.462	0.507	0.606	√
X1.10	0.725	0.600	0.411	0.364	0.343	√
X1.11	0.761	0.415	0.347	0.556	0.488	√
X1.12	0.726	0.522	0.397	0.501	0.468	√
X1.13	0.766	0.659	0.560	0.525	0.462	√
X1.14	0.632	0.426	0.272	0.416	0.394	√
X2.1	0.597	0.790	0.440	0.642	0.555	√
X2.2	0.480	0.721	0.464	0.410	0.444	√
X2.3	0.313	0.702	0.372	0.440	0.317	√
X2.4	0.410	0.702	0.288	0.550	0.491	√
X2.5	0.405	0.773	0.433	0.241	0.409	√
X2.6	0.558	0.765	0.504	0.315	0.517	√

X2.7	0.496	0.742	0.534	0.406	0.389	√
X2.8	0.670	0.789	0.581	0.514	0.558	√
X2.9	0.661	0.802	0.479	0.504	0.596	√
X2.10	0.494	0.769	0.497	0.462	0.470	√
X2.11	0.457	0.768	0.417	0.501	0.477	√
X2.12	0.571	0.797	0.486	0.511	0.572	√
X2.13	0.654	0.793	0.553	0.515	0.660	√
X2.14	0.573	0.787	0.423	0.612	0.507	√
X3.1	0.451	0.510	0.784	0.278	0.288	√
X3.2	0.460	0.584	0.893	0.398	0.408	√
X3.3	0.486	0.500	0.811	0.352	0.346	√
X3.4	0.496	0.523	0.820	0.358	0.458	√
X3.5	0.472	0.517	0.844	0.265	0.429	√
X3.6	0.340	0.468	0.844	0.318	0.294	√
X3.7	0.158	0.168	0.499	0.079	0.095	√
X3.8	0.106	0.066	0.264	0.017	0.014	√
X3.9	0.258	0.174	0.537	0.243	0.102	√
X3.10	0.383	0.515	0.820	0.360	0.356	√
Y1.1	0.386	0.421	0.306	0.716	0.323	√
Y1.2	0.565	0.544	0.331	0.739	0.387	√
Y1.3	0.522	0.497	0.341	0.797	0.331	√
Y1.4	0.418	0.471	0.287	0.781	0.264	√
Y1.5	0.568	0.513	0.411	0.845	0.469	√
Y1.6	0.534	0.456	0.347	0.859	0.551	√
Y1.7	0.548	0.623	0.360	0.818	0.584	√
Y1.8	0.538	0.507	0.273	0.782	0.518	√
Y1.9	0.458	0.430	0.290	0.829	0.512	√
Y1.10	0.531	0.479	0.286	0.815	0.522	√
Y2.1	0.332	0.419	0.306	0.389	0.727	√
Y2.2	0.357	0.374	0.271	0.448	0.824	√
Y2.3	0.388	0.489	0.294	0.368	0.765	√
Y2.4	0.451	0.372	0.195	0.349	0.754	√
Y2.5	0.638	0.551	0.348	0.520	0.718	√
Y2.6	0.596	0.601	0.369	0.532	0.736	√
Y2.7	0.614	0.570	0.370	0.500	0.705	√
Y2.8	0.546	0.543	0.356	0.387	0.788	√
Y2.9	0.612	0.496	0.331	0.382	0.730	√
Y2.10	0.599	0.561	0.301	0.434	0.768	√

Sumber : Olah Data SmartPLS 3.

Berdasarkan hasil uji *discriminant validity* sekretariat daerah kabupaten kebumen diatas diketahui seluruh indikator dinyatakan valid karena memiliki koefisien korelasi yang lebih tinggi terhadap masing-masing model laten.

c. Uji Composite Reliability

Tabel 3 Hasil Uji Reliability Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen
Construct Reliability and validity

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Ket
Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y2)	0.915	0.929	Reliabel
Motivasi Kerja (Y1)	0.938	0.946	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)	0.941	0.948	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.946	0.952	Reliabel
Personality (X3)	0.927	0.941	Reliabel

Sumber : Olah Data SmartPLS 3.

Hasil uji *reliability* sekretariat daerah kabupaten kebumen tabel di atas menunjukkan bahwa *composite reliability* dan *cronbach's alpha* menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai 0,70. Hal tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Dengan demikian seluruh konstruk penelitian telah menjadi alat ukur yang fit, dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

d. Uji Model Fit

Tabel 4 Hasil Uji Model Fit Sekretariat Daerah Kebumen

Fit Summery	Output Model	Keterangan
SMSR	0,094	Bagus
d_ ULS	13,950 > 13,120	Bagus
d_ G	n/a > 16,936	Tidak Bagus
Chi_Square	2946,113 > 82,528	Tidak Bagus
NFI	0,425	Tidak Bagus
RMS Theta	0,159	Tidak Bagus

Sumber : Olah Data SmartPLS 3.

Berdasarkan tabel 4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Dalam penelitian yang dilakukan di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan nilai estimasi SMSR yaitu 0,094 yang berarti nilai lebih kecil dari 0,10, sehingga dapat disimpulkan SMSR memiliki nilai yang bagus.
- 2) Dalam penelitian yang dilakukan di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan nilai estimasi d_ ULS yaitu 13,950 > 13,120 yang berarti nilai *Output Confidence Interval* (CI) lebih besar dari *Original Sampel* (OS), sehingga dapat disimpulkan d_ ULS memiliki nilai yang bagus.
- 3) Dalam penelitian yang dilakukan di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan nilai estimasi d_ G yaitu n/a > 16,936 yang artinya nilai *Output Confidence Interval* (CI) tidak tersedia, dalam kasus ini artinya nilai tidak terhingga sedangkan nilai *Original Sampel* (OS) 6,236 atau diketahui, oleh karena nilai CI tidak tersedia maka dapat disimpulkan d_ G memiliki nilai yang tidak bagus.
- 4) Dalam penelitian yang dilakukan sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan nilai estimasi *Chi-Square* yaitu 2946,113 > 89,528 yang artinya nilai χ^2 statistic lebih besar dari χ^2 tabel, maka dapat disimpulkan *Chi-Square* memiliki nilai yang tidak bagus.
- 5) Dalam penelitian yang dilakukan di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan nilai estimasi NFI yaitu 0,425 yang artinya nilai NFI tidak mendekati 1. Nilai NFI mendekati 1 menunjukkan model fit yang baik. Maka dapat disimpulkan dalam penelitian/kasus ini NFI memiliki nilai yang tidak bagus.
- 6) Dalam penelitian yang dilakukan di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan nilai estimasi RMS Theta yaitu 0,159 lebih besar dari 0,12. Nilai RMS_theta kurang dari 0,12 menunjukkan model fit yang baik. Namun dalam penelitian/kasus ini nilai RMS lebih besar yang artinya pada pengujian ini RMS_theta kurang bagus.

e. Uji Hipotesis

Tabel 5 Hasil Uji Hipotesis Berdasarkan Patch Coefficient Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen

	Hipotesis	Koefisien Parameter (Original Sample)	t Statistics	P Values	Ket
H1	Gaya kepemimpinan transformasional → motivasi kerja	0.439	3.184	0.002	√
H2	Budaya organisasi → motivasi kerja	0.367	2.618	0.009	√

H3	Personality → motivasi kerja	-0.060	0.581	0.562	×
H4	Gaya kepemimpinan transformasional → (OCB)	0.376	2.792	0.005	√
H5	Budaya organisasi → (OCB)	0.324	2.456	0.014	√
H6	Personality → (OCB)	-0.005	0.037	0.970	×
H7	Motivasi kerja → (OCB)	0.126	0.863	0.389	×

Sumber : Olah Data SmartPLS 3.

Hasil uji hipotesis penelitian yang dilakukan di sekretariat daerah kabupaten kebumen menggunakan *SmartPLS 3* sesuai dengan tabel 5 diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di sekretariat daerah kabupaten kebumen.

Hasil analisis penelitian di sekretariat daerah kabupaten sleman menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dijelaskan dengan nilai koefisien original sampel sebesar 0.439 dan p-values lebih kecil dari 0.05 ($0.002 < 0.05$). Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agustin (2020); Khan, Amin, and Saif (2022); Nasrip, Kirana, and Hadi (2023); SUHUD (2023) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada motivasi kerja.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan pemimpin mampu menganalisa sikap pegawai hal ini dilakukan karena setiap pegawai memiliki sikap dan perilaku yang berbeda sehingga pemimpin mengenali sikap setiap pegawai dengan melakukan pendekatan diri dengan setiap pegawai sehingga dapat mengetahui bagaimana cara memperlakukan setiap pegawainya sesuai dengan kepribadian nya masing-masing, pemimpin mudah akrab dengan pegawai sehingga pegawai merasa bahwa pemimpin mampu untuk diajak bertukar pikiran memberikan pendapat mengenai pekerjaan dan menanggapi permasalahan yang dihadapi oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas, pemimpin mendorong pegawai untuk lebih inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan hal ini dilakukan dengan memberikan/menciptakan peluang bagi pegawai untuk lebih bisa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dengan mengaplikasikannya pada proses penyelesaian pekerjaan selain dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan hal ini juga dapat mengurangi kejenuhan yang kerap dialami oleh pegawai.

2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di sekretariat daerah kabupaten kebumen.

Hasil analisis pada sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dijelaskan dengan nilai koefisien original sampel sebesar 0.367 dan nilai p-values lebih kecil dari 0.05 ($0.009 < 0.05$). Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh SUHUD (2023); Suseno, Kirana, and Lukitaningsih (2021) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agustin (2020) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja.

Dalam penelitian ini budaya organisasi ditunjukkan dengan pegawai di instansi tersebut sangat termotivasi dengan penerapan budaya organisasi lingkungan kerja, responden kurang setuju dengan pernyataan hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja dalam hal ini pegawai merasa bahwa hasil kerja merupakan bentuk tanggungjawab yang harus diberikan oleh pegawai kepada instansi sehingga tidak memandang hasil kerja sebagai bentuk tolak ukur melainkan sebagai kewajiban yang harus dilakukan, pegawai mempunyai hak berkembang yang sama dalam karir, keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit, selalu mencetuskan gagasan baru dalam mencapai target kerja, dan pencapaian hasil kerja tetap dipertahankan pada setiap unit kerja. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkat pula motivasi kerja pegawai.

3) *Personality* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja di sekretariat daerah kabupaten kebumen.

Hasil analisis penelitian di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan bahwa *personality* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien original sampel sebesar -0.060 dan nilai P values lebih besar dari 0.05 ($0.562 > 0.05$). Penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Masyita and Buranda (2023); Nasrip et al. (2023); Šagovnović and Kovačić (2023); SANSIPA (2021) yang menyatakan bahwa *personality* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Dalam hal ini *personality* ditunjukkan dengan Dalam penelitian ini tidak berpengaruhnya *personality* ditunjukkan dengan antara

lain pegawai menunjukkan sikap yang berterus terang adalah hal yang sopan, dalam hal ini pegawai menganggap menunjukkan sikap yang secara terang-terangan kepada orang lain merupakan hal yang sopan, sebaiknya pegawai lebih bisa menempatkan diri bagaimana harus bersikap dihadapan orang lain karena menunjukkan sikap yang berterus terang pada satu situasi tertentu yang tidak pas akan lebih memperlihatkan bahwa seseorang tidak bisa menempatkan diri.

4) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di sekretariat daerah kabupaten kebumen.

Hasil analisis penelitian di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien original sampel sebesar 0.376 dan nilai p-values lebih kecil dari 0.05 ($0.005 < 0.05$). Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh renika (2020); Sri And Maharani (2022); Suhud (2023); Taroreh, Tewal, and Lumintang (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan ditunjukkan dengan pegawai di instansi tersebut menunjukkan pegawai sikap OCB dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional, Dalam penelitian ini pegawai setuju dan sangat setuju pada pernyataan pemimpin memberikan pedoman serta nasehat yang baik kepada pegawai sehingga pegawai merasa lebih diperhatikan oleh pemimpin, pemimpin mengemukakan hal-hal yang perlu dilakukan pemimpin memotivasi pegawai dan memberi semangat kepada pegawai sehingga menumbuhkan jiwa yang bertanggungjawab terhadap pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat, memberikan perhatian terhadap waktu kerja dimana pimpinan memberlakukan pegawai sesuai waktu kerja tidak menuntut pegawai untuk tetap bekerja di jam istirahat sehingga pada saat Kembali di jam kerja pegawai tidak merasa kelelahan karena waktu istirahat yang diberikan dipergunakan sesuai dengan ketentuannya, pimpinan secara terbuka mendengarkan pendapat dan masukan dari pegawai, pegawai merasa dihargai,

5) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di sekretariat daerah kabupaten kebumen.

Hasil analisis penelitian di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien original sampel sebesar 0.326 dan nilai p-values lebih kecil dari 0.05 ($0.014 < 0.05$). Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haryati (2019); Satria, Matriadi, and Maryudi (2021); Suseno et al. (2021); Taroreh et al. (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan Suhud (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Dalam hal ini budaya organisasi ditunjukkan dengan dengan pegawai menyatakan setuju pada pernyataan pegawai mengerjakan tugas yang diberikan secara terinci, pegawai melakukan pekerjaan yang diberikan dengan baik tanpa diminta hal ini berarti perilaku *organizational citizenship behavior* sudah ada didalam diri pegawai dan pegawai sadar apa yang menjadi kewajiban dan tanggungjawabnya, memberikan prioritas utama kepentingan lingkungan hidup demi keberlangsungan hidup yang lebih baik, kepentingan lingkungan hidup yang dimaksud adalah seorang pegawai dengan suka rela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan maupun didalam organisasi hal ini dapat membantu jalannya organisasi secara efisien.

6) *Personality* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di sekretariat daerah kabupaten kebumen.

Hasil analisis penelitian yang dilakukan di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan *Personality* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien original sampel sebesar negative 0.005 dan nilai p-values lebih besar dari 0.05 ($0.970 > 0.05$). penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Haryati 2019; Satria et al. 2021)

yang menyatakan bahwa *personality* berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Dalam hal ini *personality* ditunjukkan dengan Dalam penelitian ini *personality* ditunjukkan dengan menyatakan setuju pada pernyataan pegawai perlu banyak berpikir untuk memutuskan sesuatu dalam hal ini dapat menghambat pekerjaan dan pengambilan keputusan yang dilakukan, pegawai harus menumbuhkan rasa percaya diri karena dengan melakukan itu pegawai dapat dengan cepat dan tanggap dalam mengambil keputusan dan tentunya juga tepat, prestasi merupakan kebutuhan diri responden, pegawai menganggap setiap prestasi merupakan kebutuhan yang harus terpenuhi sehingga pegawai akan berfokus melakukan hal yang di kuasai saja tanpa ingin melakukan hal lain yang belum pernah dikerjakan atau diketahui karena akan timbul ketakutan jika yang dilakukan tersebut belum maksimal maka pegawai tidak akan mendapatkan prestasi, dengan demikian pegawai akan takut dan tidak ingin untuk melakukan hal-hal baru.

7) Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* di sekretariat daerah kabupaten kebumen.

Hasil penelitian yang dilakukan di sekretariat daerah kabupaten kebumen menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien original sampel sebesar 0.126 dan nilai p-values lebih besar dari 0.05 ($0.389 > 0.05$). Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Haryati 2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kim, Kim, and Holland (2020); Potipiroon and Faerman (2020); SRI and MAHARANI (2022); SUHUD (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Tidak berpengaruhnya motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* ditunjukkan dengan antara lain, pada pernyataan penghasilan yang diterima saat ini telah mencukupi kebutuhan ekonomi, pegawai menyatakan kurang setuju, pegawai merasa penghasilan yang diterima belum mencukupi kebutuhan sehingga instansi diharapkan dapat memberikan insentif atau bonus kepada pegawai, jaminan Kesehatan yang diperoleh telah mencukupi, pegawai menyatakan kurang setuju karena tidak

semua pegawai menerima jaminan Kesehatan, pemimpin memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi, pegawai menyatakan kurang setuju dengan pernyataan ini sehingga pemimpin memberikan penghargaan atas pencapaian yang digapai oleh pegawai hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja, jika pegawai termotivasi maka perilaku OCB akan tumbuh dengan sendirinya,

f. Analisis Mediasi

Tabel 6 Hasil Uji Pengaruh Variabel Mediasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen

Sumber : Olah Data SmartPLS 3.

Berdasarkan tabel 6 uji pengaruh variabel mediasi , maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Motivasi Kerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.

Hasil uji mediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja menunjukkan nilai koefisien *direct effect* untuk original sample sebesar 0.376 dan p-values sebesar $0.005 < 0.05$, nilai koefisien *indirect effect* untuk original sample sebesar 0.055 dan p-values sebesar $0.0439 > 0.05$, sedangkan jika digabungkan maka menghasilkan total effect original sample sebesar 0,431 dan p-values sebesar 0,000. Direct Effect (signifikan) dan nilai $TE > DE$, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja sebagai mediasi mampu berperan positif sebagai variabel yang meningkatkan kekuatan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB).

2) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Motivasi Kerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.

Hasil uji mediasi budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja menunjukkan nilai koefisien *direct effect* untuk original sample sebesar 0.324 dan p-values sebesar $0.014 < 0.05$, nilai koefisien *indirect effect* untuk original sample sebesar 0.046 dan p-values sebesar $0.422 > 0.05$, sedangkan jika digabungkan maka menghasilkan total effect original sample sebesar 0.370 dan p-values sebesar 0.003. Direct Effect (signifikan) dan $TE > DE$, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja sebagai mediasi mampu berperan positif sebagai variabel yang meningkatkan kekuatan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB).

3) Pengaruh Personality Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Motivasi Kerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.

Hasil uji mediasi personality terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Variabel	Direct Effect (DE)	Indirect Effect (IE)	Total Effect (TE)	Effek Mediasi
	(X1→Y2)	(X1→Y1→Y2)	(DE+IE)	(TE-DE)
1	2	3	4	5
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.376 (0.005)	0.055 (0.439)	0.431 (0.000)	0.055
Budaya Organisasi (X2)	0.324 (0.014)	0.046 (0.422)	0.370 (0.003)	0.046
Personality (X3)	-0.005 (0.970)	-0.008 (0.696)	-0.012 (0.923)	-0.007

melalui motivasi kerja menunjukkan nilai koefisien direct effect untuk original sample sebesar -0.005 dan p-values sebesar $0.970 > 0.05$, nilai koefisien indirect effect untuk

original sample sebesar -0.008 dan p-values sebesar $0.696 > 0.000$, sedangkan jika digabungkan maka menghasilkan total effect original sample sebesar dan p-values sebesar -0.012. Direct Effect (tidak signifikan) tetapi nilai $TE < DE$, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel motivasi kerja sebagai mediasi mampu berperan negative sebagai variabel yang menurunkan kekuatan pengaruh variabel personality terhadap variabel *organizational citizenship behavior (OCB)*.

SIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di sekretariat daerah kabupaten kebumen. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di sekretariat daerah kabupaten kebumen. *Personality* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja di sekretariat daerah kabupaten kebumen. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* di sekretariat daerah kabupaten kebumen. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* di sekretariat daerah kabupaten kebumen. *Personality* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *OCB* di sekretariat daerah kabupaten kebumen. Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *OCB* di sekretariat daerah kabupaten kebumen. Motivasi kerja sebagai mediasi mampu berperan positif sebagai variabel yang meningkatkan kekuatan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel *OCB*. Motivasi kerja sebagai mediasi mampu berperan positif sebagai variabel yang meningkatkan kekuatan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel *OCB*. Motivasi kerja sebagai mediasi mampu berperan negative sebagai variabel yang menurunkan kekuatan pengaruh variabel *personality* terhadap variabel *OCB*.

Referensi

- Agustin, Dwi Suci. 2020. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening." *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis* 1(1):8-18.
- Aprianti, Dian Irma, and Muhamad Bhaihaki. 2017. "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Samarinda." *Jurnal Ekonomi* 2(2):98-110.
- Haryati, Desi Nur. 2019. "Pengaruh Motivasi Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship* 9(1):28-40.
- Khan, Irfan Ullah, Rooh Ul Amin, and Naveed Saif. 2022. "Individualized Consideration and Idealized Influence of Transformational Leadership: Mediating Role of Inspirational Motivation and Intellectual Stimulation." *International Journal of Leadership in Education* 1-11. doi: 10.1080/13603124.2022.2076286.
- Kim, Soon-Ho, Minseong Kim, and Stephen Holland. 2020. "Effects of Intrinsic Motivation on Organizational Citizenship Behaviors of Hospitality Employees: The Mediating Roles of Reciprocity and Organizational Commitment." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 19(2):168-95. doi: 10.1080/15332845.2020.1702866.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2019. "Manajemen Sumber Daya Manusia." in *Book xi, 275hlm.; 23cm*, edited by Bumi Aksara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Masyita, Sitti, and Thania Engel Buranda. 2023. "Pengaruh Komitmen Kerja Dan Kepribadian Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah VI Makassar." *Insan Cita Bongaya Research Journal* 2(3):187-95.
- Moton, Nikolaus Oktovianus Ladoopun, Kusuma Chandra Kirana, and Gendro Wiyono. 2022. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai

- Variabel Intervening." *JURNAL MANAJEMEN* 14(2):425-53.
- Muhdar, H. M. 2015. "Organizational Citizenship Behavior Perusahaan." *Gorontalo: Sultan Amai Press IAIN Sultan Amai Gorontalo*.
- Nasrip, Muhamad, Kusuma Chandra Kirana, and Syamsul Hadi. 2023. "Analisis Personality, Burnout Syndrome Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Bantul." *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal* 5(2):637-51.
- P Robbins, Steaphen, and Timothy A Judge. 2016. "Essentials of Organizational Behavior."
- Potipiroon, Wisanupong, and Sue Faerman. 2020. "Tired from Working Hard? Examining the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Emotional Exhaustion and the Buffering Roles of Public Service Motivation and Perceived Supervisor Support." *Public Performance & Management Review* 43(6):1260-91. doi: 10.1080/15309576.2020.1742168.
- Ragil, Zeanet, and Grace Tianna Solovida. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Bank BPD Jateng Cabang Pemalang)." *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 8(2):41-50.
- Renika, Nesa. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Varibel Intervening Terhadap Kepuasan Kerja Di Pt. Sapta Sentosa Jaya Abadi Muko-Muko."
- Robbins, Stephen, Timothy A. Judge, Bruce Millett, and Maree Boyle. 2013. *Organisational Behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, and Bruce Millett. 2015. *OB: The Essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Šagovnović, Ivana, and Sanja Kovačić. 2023. "Predicting Travel Motivation with Personality and Personal Values - The Roles of Big Five Plus Honesty/Humility Personality Traits and Kahle's Values." *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 24(4):614-43. doi: 10.1080/15256480.2021.2025189.
- Sansipa, Mega. 2021. "Pengaruh Karakteristik Tim Dan Kepribadian Terhadap Motivasi Kerja Guru Pns Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Se Jakarta Timur 1."
- Saputra, Adi, Kusuma Chandra Kirana, and Epsilandri Septyarini. 2021. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)." *Inovator* 10(2):85-92.
- Satria, Puji, Faisal Matriadi, and Maryudi Maryudi. 2021. "Pengaruh Personality, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Di Kecamatan Indra Makmur Kabupaten Aceh Timur." *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)* 5(1):48-68.
- Setyowati, Kristin Yulia, Kusuma Chandra Kirana, and Didik Subiyanto. 2023. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)(Studi Pada PT. Derma Beauty Indonesia)." *Ekonomis: Journal of Economics and Business* 7(1):136-39.
- Sri, Wahyuni, And Maria Maharani. 2022. "Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Guru Pns."
- Suhud, Siti Maulani. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Mediasi Motivasi Kerja Pada Karyawan Pt "Xyz."
- Suseno, Kusuma Chandra Kirana, and Ambar Lukitaningsih. 2021. "Analisis Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis* 6(2):269-82. doi: 10.29407/nusamba.v6i2.16005.

- Susilowati, Atik, Kusuma Chandra Kirana, and Didik Subiyanto. 2022. "Analysis of The Influence of Transformational Leadership Style, Compensation and Motivation on Employee Innovation Performance With Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening." Pp. 247-58 in *Journal of International Conference Proceedings*. Vol. 5.
- Taroreh, Raymond Y., Bernhard Tewal, and Genita G. Lumintang. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasi Pada Perum Bulog Divre Sulut Dan Gorontalo." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 8(3).