

## **Kepemimpinan Transformational: Bagaimana Hubungannya Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dan Kinerja**

**Ira Puspitadewi Samsuryaningrum<sup>1</sup>, Septy Holisa Umamy<sup>2\*</sup>**

Universitas Muhammadiyah Jember

Email: <sup>1</sup>[irapuspita@unmuhjember.ac.id](mailto:irapuspita@unmuhjember.ac.id), <sup>2</sup>[septyholisaumamy@unmuhjember.ac.id](mailto:septyholisaumamy@unmuhjember.ac.id)

Diterima: 21 Maret 2024 | Disetujui: 04 Juni 2024 | Dipublikasikan: 29 Juni 2024

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja staf pendidikan. Populasi dalam penelitian ini adalah Staf Pendidikan Universitas Muhammadiyah Jember dengan jumlah sampel sebanyak 67 orang. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X). Variabel intervensi adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z). Variabel endogen adalah kinerja karyawan (Y). Analisis data dilakukan menggunakan SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja staf pendidikan, serta memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf pendidikan. *Organizational Citizenship Behavior* memberikan efek mediasi penuh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan terutama terkait dengan sifat subjektif responden dalam penggunaan instrumen kuesioner untuk pengumpulan data. Selain itu, variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas hanya pada kepemimpinan transformasional dan OCB dalam menjelaskan kinerja.

**Kata kunci:** **Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*/OCB, Kinerja**

### **Abstract**

*The aim of this research is to investigate the influence of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and the performance of educational staff. The study population comprises the Educational Staff of the University of Muhammadiyah Jember, with a sample size of 67 individuals. Transformational leadership (X) is considered as the exogenous variable, while Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) acts as the intervening variable, and employee performance (Y) serves as the endogenous variable. Data analysis was conducted using SEM PLS. The findings reveal that transformational leadership significantly affects the performance of educational staff, as well as having a significant impact on Organizational Citizenship Behavior. Moreover, Organizational Citizenship Behavior exhibits a significant influence on the performance of education personnel. Notably, Organizational Citizenship Behavior mediates fully between transformational leadership and performance. However, the study faces limitations primarily related to the subjective nature of respondents when utilizing questionnaire instruments for data collection. Additionally, the study's variables are limited to transformational leadership and OCB in explaining performance.*

**Keywords:** **Transformational Leadership; *Organizational Citizenship Behavior*/OCB; Performance**

## PENDAHULUAN

Indonesia telah memasuki Era Revolusi Industri 4.0 dan Era Society 5.0, di mana terdapat peluang dan tantangan terkait dengan penyiapan sumber daya manusia yang memiliki daya saing. Hal ini sejalan dengan visi pembangunan Pendidikan Nasional yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJN) 2005-2025, yaitu "Menghasilkan insan Indonesia cerdas dan kompetitif". Untuk mewujudkan visi tersebut, peran serta dunia pendidikan, khususnya Pendidikan Tinggi, sangatlah penting dalam manajemen pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusianya. Dalam upaya meningkatkan daya saing SDM, Pendidikan Tinggi memiliki kemampuan untuk mengembangkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, serta melahirkan individu-individu yang berbudaya, kreatif, berintegritas, tangguh, dan memiliki keberanian untuk memperjuangkan kebenaran demi kepentingan bangsa (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi, 2012).

Pendidikan Tinggi, termasuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memiliki peran sentral dalam upaya meningkatkan taraf pendidikan masyarakat serta menyiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dan berdaya saing. Manajemen Pendidikan Nasional memerlukan perhatian serius, mengingat tantangan yang kompleks baik saat ini maupun di masa depan, yang dipicu oleh perubahan yang cepat akibat globalisasi, tuntutan tinggi dari berbagai pihak, dan persaingan ketat antar perguruan tinggi. Untuk mempertahankan eksistensinya, perguruan tinggi harus mampu beradaptasi dan berinovasi menghadapi perubahan lingkungan. Ini memerlukan kesiapan dan dukungan dari semua pihak yang terlibat dalam dunia Pendidikan Tinggi, termasuk dosen dan tenaga kependidikan. Keberhasilan manajemen pendidikan bergantung pada kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Kebijakan terkait kinerja perguruan tinggi mengacu pada beberapa peraturan, seperti Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 754/P/2020 tentang Indikator Kinerja Utama. Dalam mencapai kinerja perguruan tinggi sesuai dengan indikator tersebut, tata kelola sistem pendidikan yang melibatkan tenaga pendidik dan kependidikan memiliki peran krusial.

Tenaga kependidikan memegang peranan penting dalam manajemen dan penyelenggaraan pendidikan di Pendidikan Tinggi, bertanggung jawab sebagai pelaksana administrasi dan penyedia layanan yang mendukung proses pendidikan. Kinerja tenaga kependidikan menjadi salah satu penentu keberhasilan dan pencapaian Indikator Kinerja Utama dalam penyelenggaraan pendidikan terutama dalam bidang administrasi dan layanan kepada mahasiswa, sehingga aspek kesiapan dan kemampuan mereka menjadi hal yang harus diprioritaskan oleh Perguruan Tinggi (Nurziah, 2016). Kinerja tenaga kependidikan juga berdampak langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Sedarmayanti & Haryanto, 2017) dan (Aprillitza Vivayarti & Pratama, 2023). Evaluasi kinerja adalah sarana untuk menilai sejauh mana pegawai mencapai tujuan pekerjaan dan kinerja mereka. Kinerja dapat dibagi menjadi kinerja tugas dan kontekstual, yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan faktor eksternal seperti kepemimpinan. Menurut West dan Tjosvold et al. (dalam Wartini,

2016) kepemimpinan dalam konteks perguruan tinggi berperan penting dalam memotivasi dan membimbing seluruh anggota civitas akademika untuk menghadapi perubahan dengan cepat dan beradaptasi. Kepemimpinan Transformasional, yang ditandai oleh pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk mengatasi hambatan dan mencapai tujuan bersama, menjadi kunci dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi (Erman & Winario, 2024).

Kepemimpinan Transformasional mencerminkan kemampuan seorang pemimpin dalam mendorong kreativitas anggota organisasi dengan mengembangkan pemikiran yang inovatif dan kreatif (Hoirunnisak & Izzati, 2022). Menurut Bass & Riggio (dalam Hoirunnisak & Izzati, 2022) Kepemimpinan Transformasional memiliki beberapa aspek atau dimensi kunci. Dimensi pertama adalah kharisma, di mana pemimpin yang ideal memiliki daya tarik dan pengaruh yang dapat memengaruhi orang lain, membuat karyawan percaya terhadap lingkungan kerja, dan mendorong karyawan untuk meniru tindakan pemimpin tersebut. Dimensi kedua adalah motivasi, di mana pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya dengan cara membangkitkan motivasi internal mereka dan menciptakan semangat untuk mencapai tujuan bersama. Melalui pendekatan ini, pemimpin mendorong anggota organisasi untuk secara aktif mempertimbangkan pekerjaan mereka dan mencari solusi yang lebih efektif serta inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Kepemimpinan Transformasional berperan dalam menginisiasi perubahan di dalam organisasi, yang menjadi penting karena diversitas tenaga kerja, kemajuan teknologi, dan peningkatan kompetensi internasional dalam organisasi. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai, seperti yang dilakukan oleh Buil et al. (2019), Khan et al. (2020), Mathende & Yousefi (2021), dan Ng (2017). Pendekatan kepemimpinan ini mengacu pada upaya pemimpin untuk memotivasi pengikut agar memiliki identifikasi yang kuat dengan tujuan dan minat organisasi serta untuk melakukan karya yang melebihi harapan. Oleh karena itu, Kepemimpinan Transformasional memainkan peran kunci dalam memfasilitasi perubahan yang diperlukan untuk manajemen yang efektif.

Interaksi antara anggota organisasi, baik di tingkat individu, kelompok, maupun sistem, memegang peranan penting dalam menentukan efektivitas kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong setiap anggotanya untuk mengadopsi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB adalah bentuk partisipasi sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi, dimana perilaku ini cenderung altruistik, menunjukkan sikap peduli terhadap kesejahteraan orang lain (Robbins & Judge, 2019). OCB merupakan bagian dari kinerja kontekstual dan mencerminkan aktivitas individu di lingkungan kerja yang tidak termasuk dalam tugas-tugas formal, prosedur kerja, atau sistem pemberian upah resmi. OCB mencerminkan dorongan individu untuk memberikan kontribusi dan berkomitmen secara optimal bagi organisasi. Peran OCB mirip dengan pelumas dalam mesin sosial organisasi, yang mempromosikan interaksi yang lancar antara individu, mengurangi konflik, dan meningkatkan efektivitas serta kinerja secara keseluruhan.

OCB mengacu pada perilaku yang meningkatkan kinerja kontekstual dan mencakup dimensi seperti *altruisme* (misalnya, membantu rekan kerja), *conscientiousness* (misalnya, bekerja melebihi harapan pekerjaan), *sportsmanship* (misalnya, tidak mengeluh tentang hal-hal yang tidak relevan), *courtesy* (misalnya, menjadi perhatian terhadap orang lain), dan *civic virtue* (misalnya, menunjukkan perhatian untuk masa depan tim). Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam mencapai tujuan organisasi (Sanosra et al., 2022). (Organ, 1998 dalam Nohe & Michaelis, 2016). OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan yang secara agregat mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif. Pencapaian efektivitas organisasi membutuhkan pegawai yang dengan sukarela melakukan lebih dari sekedar tugas formal dan bersedia mengerjakan tugas di luar *job description*, serta memberikan kinerja yang melebihi harapan (Robbins & Judge, 2019). Lebih lanjut, Robbins dan Judge menyatakan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Riset-riset empiris yang memperoleh bukti pengaruh OCB terhadap kinerja diantaranya Alhashedi et al. (2021); Ali et al. (2021); Dinka (2018); Hamidi & Salimi (2015).

Meskipun ada penelitian sebelumnya yang mendukung temuan kami, beberapa hasil penelitian menunjukkan inkonsistensi. Hasil penelitian (Satria, 2021) menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan selaras dengan hasil temuan (Yuwono et al., 2020) juga menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak memengaruhi kinerja. Namun, penting untuk diperhatikan bahwa penelitian ini tidak menyelidiki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Tenaga Kependidikan.

Universitas Muhammadiyah (Unmuh) Jember sedang fokus pada peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Meskipun sebagian besar tenaga kependidikan di Unmuh Jember telah menunjukkan kinerja yang baik, masih ada tantangan terkait disiplin kehadiran, optimalisasi laporan pekerjaan, dan pengembangan rasa memiliki terhadap institusi, seperti yang disampaikan dalam wawancara dengan Biro Kepegawaian Tahun 2022. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja pegawai Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi Universitas Muhammadiyah Jember dalam meningkatkan daya saingnya untuk menjadi institusi pendidikan yang unggul secara kompetitif. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai landasan untuk mengevaluasi dan menilai kinerja Tenaga Kependidikan di universitas. Bagi akademisi, temuan ini dapat menjadi referensi penting bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen sumber daya manusia, yang dapat mengembangkan model penelitian yang lebih komprehensif dan berkualitas.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatori yang bertujuan untuk mengklarifikasi data fenomena serta menguraikan korelasi atau dampak antara variabel yang sedang diteliti serta menganalisis datanya secara kuantitatif. Penelitian ini difokuskan untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan Transformatif terhadap OCB dan kinerja pegawai Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember. Populasi penelitian ini sebanyak 202 Tenaga Kependidikan, namun dalam hal ini ukuran sampel sebanyak 67 responden dengan menggunakan rumus Slovin dengan taraf signifikansi 10%. Penelitian ini dilakukan pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Jember, dengan jumlah sampel sebanyak 67 responden. Pada PLS-SEM, Chin (dalam ZUHDI et al., 2016) menyatakan bahwa minimal ukuran sampel yang digunakan dalam PLS-SEM adalah 30-100 ukuran sampel. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa ukuran sampel minimal yang digunakan dalam PLS-SEM lebih kecil daripada ukuran sampel yang umumnya digunakan dalam SEM (*Structural Equation Modeling*). Pemilihan sampel dilakukan melalui metode purposif sampling, dengan syarat-syarat berikut: pertama, pengalaman kerja tenaga kependidikan minimal 1 tahun; kedua, tenaga kependidikan memiliki status sebagai pegawai tetap.

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Models*) dengan bantuan alat analisis statistik yakni analisis Smart PLS. Tahapan-tahapan dalam pengujian data menggunakan PLS sebagai berikut (Ghozali, 2014):

1. Merancang Model Struktural (*inner model*)
2. Merancang Model Pengukuran (*outer model*)
3. Konstruksi Diagram Jalur
4. Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan
  - a. *Outer Model*
  - b. *Inner Model* (Persamaan model struktural)
5. Estimasi: *Weight*, Koefisien Jalur, Loading
6. Evaluasi *Goodness of Fit*
  - a. *Outer Model*
  - b. *Inner Model*
7. Uji Hipotesis (*resampling bootstrapping*)

## HASIL

Karakteristik Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember dilihat dari perspektif jenis kelamin menunjukkan bahwa 55,2% adalah perempuan dan 44,8% adalah laki-laki. Secara umur, mayoritas berusia antara 21-30 tahun (56,7%), diikuti oleh usia 31-40 tahun (19,4%), 41-50 tahun (11,9%), dan 51-60 tahun (11,9%). Sehubungan dengan tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar memiliki gelar Sarjana Strata 1 (76,1%), diikuti oleh Sarjana Strata 2 (11,9%), SMA/SMK (9%), dan D1/D2/D3 (3%). Adapun pengalaman kerja, sebagian besar memiliki masa kerja 1-5 tahun (58,2%), diikuti oleh >5-10 tahun (13,4%), >10 tahun (23,9%), dan kurang dari 1 tahun (4,5%). Persebaran responden menurut unit kerja menunjukkan bahwa mayoritas bekerja di biro administrasi (34,3%), fakultas (25,4%), UPT (13,4%), lembaga (10,4%), perpustakaan (9%), dan laboratorium (7,5%). Data karakteristik ini mencerminkan variasi distribusi kuisioner di Universitas Muhammadiyah Jember yang mencakup kondisi di berbagai unit kerja.

Uji Measurement Model



Gambar 1 Model Pengukuran Data Olah SmartPLS Tahun 2022

Analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *Smart PLS* versi 3.0. Hasil dari pengolahan data, seperti yang tercantum dalam Tabel 1, menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk setiap indikator berada di atas 0,5, menunjukkan bahwa semua indikator valid atau memenuhi kriteria *convergen validity*, sehingga penelitian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya (Ghozali I & Latan H, 2015). Uji reliabilitas dalam penelitian ini ditunjukkan oleh nilai *composite reliability* yang melebihi 0,70 dan nilai *Cronbach's alpha* yang melebihi 0,7, yang menunjukkan bahwa semua variabel dianggap *reliabel* dan instrumen pengukuran yang digunakan sudah sesuai dan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data di lapangan (Ghozali I & Latan H, 2015).

Tabel 1. Hasil Uji Outer Model

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	<i>Composite Realibility</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Transformasional	X.1	0,659	0,881	0,847
	X.2	0,789		
	X.3	0,850		
	X.4	0,782		
	X.5	0,584		
	X.6	0,618		
	X.7	0,517		
	X.8	0,556		
	X.9	0,660		
Kinerja Tenaga Kependidikan	Y.1	0,815	0,881	0,847
	Y.10	0,867		
	Y.11	0,890		
	Y.12	0,744		
	Y.2	0,839		
	Y.3	0,800		

	Y.3	0,800		0,960	0,955
	Y.4	0,765			
	Y.5	0,863			
	Y.6	0,879			
	Y.7	0,800			
	Y.8	0,848			
	Y.9	0,693			
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Z.1	0,731			
	Z.2	0,613			
	Z.3	0,715			
	Z.4	0,535		0,907	0,885
	Z.5	0,669			
	Z.6	0,872			
	Z.7	0,829			
	Z.8	0,812			
	Z.9	0,679			

Sumber: Data Olah SmartPLS Tahun 2022

**Uji Model Struktural (Inner Model)**

Uji model struktural dilakukan dengan memperhatikan nilai *R Square*, di mana nilai *R Square* sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, nilai 0,50 menunjukkan model moderat, dan nilai 0,25 menunjukkan model yang (Ghozali I & Latan H, 2015). Hasil uji *R Square* pada variabel Kinerja Tenaga Kependidikan menunjukkan nilai sebesar 0,778, atau setara dengan 77,8%, yang dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*, sementara 22,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Dengan demikian, model struktural ini menunjukkan kekuatan karena nilai *R Square* melebihi 0,75. Sedangkan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior*, nilai *R Square* adalah 0,700, atau setara dengan 70%, yang dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Tenaga Kependidikan, sementara 30% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Oleh karena itu, model struktural yang terbentuk mendekati kuat karena nilai *R Square* mendekati 0,75.

Tabel 2. Nilai R Square

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	0,778	0,771
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,700	0,695

Sumber: Data Olah SmartPLS Tahun 2022

Nilai Q Square predictive relevance dapat diukur dengan:

$$\begin{aligned}
 Q2 &= 1 - (1 - R_{\text{kinerja Tenaga Kependidikan}}^2) \times (1 - R_{\text{Organizational Citizenship Behavior}}^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,778^2) \times (1 - 0,700^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,605) \times (1 - 0,49) \\
 &= 1 - (0,395) \times (0,51) \\
 &= 1 - 0,225 \\
 &= 0,775
 \end{aligned}$$

Hasil dari nilai *Q square* dalam penelitian ini mencapai 0,775, yang lebih besar dari 0, menunjukkan adanya *predictive relevance* atau relevansi prediktif. Hal ini membuktikan bahwa model struktural yang telah dirancang berhasil menjelaskan bahwa kinerja tenaga kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember terbukti baik atau relevan.

Tabel 3. Nilai *Path Coefficient*

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values	Keterangan
Kepimimpinan Tranformasional (X1)-> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	0,543	0,534	0,096	5,645	0,000	Diterima
Kepimimpinan Tranformasional (X1)-> Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,836	0,845	0,035	23,601	0,000	Diterima
Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	0,376	0,388	0,102	3,688	0,000	Diterima

Sumber: Data Olah SmartPLS Tahun 2022

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai T statistik dengan nilai t tabel dan P Values. Hasil uji hipotesis yang terdokumentasikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa semua hipotesis telah diterima. Nilai T statistik dan p values untuk variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan menunjukkan angka sebesar  $5,645 > 1,96$  dan  $0,000 < 0,05$ , secara berturut-turut (H1 diterima). Hipotesis kedua, yang mengaitkan Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior*, memiliki nilai T statistik sebesar  $23,601 > 1,96$  dan p values  $0,000 < 0,05$ , sehingga H2 diterima. Selanjutnya, hasil uji hipotesis ketiga yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan menunjukkan nilai statistik sebesar  $3,688 > 1,96$  dan p values  $0,000 < 0,05$ , mengonfirmasi bahwa H3 diterima.

Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values
Kepimimpinan Tranformasional (X1)_ -> Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)_	0,314	0,329	0,089	3,532	0,000

Sumber: Data Olah SmartPLS Tahun 2022

Hasil pengaruh tidak langsung pada tabel 4 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan melalui *Organizational Citizenship Behavior* diterima karena nilai T statistik  $3,532 > 1,96$  dan p values  $0,000 < 0,05$ .

Tabel 5. Pengaruh Total

			Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Kepemimpinan Transformasional (X1)-> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	T Statistik		5,645	3,532	29,949
	P Value		0,000	0,000	0,000
Kepemimpinan Transformasional (X1)-> Organizational Citizenship Behavior (Z)	T Statistik		23,601		23,601
	P Value		0,000		0,000
Organizational Citizenship Behavior (Z) -> Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	T Statistik		3,688		3,688
	P Value		0,000		0,000

Sumber: Data Olah SmartPLS Tahun 2022

Hasil analisis pengaruh total, seperti yang tercatat dalam Tabel 5, menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai variabel mediasi antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Tenaga Kependidikan. Peran mediasi ini ditunjukkan oleh peningkatan nilai t statistik dari 5,654 menjadi 29,949. Ini menandakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Tenaga Kependidikan dengan peran mediasi yang kuat.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Jember

Hasil pengujian hipotesis ini membenarkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Unmuh Jember. Hal ini menunjukkan bahwa peranan seorang pemimpin di dalam organisasi atau perusahaan sangat mempengaruhi bagaimana karyawan bekerja. Ketika Kepemimpinan Transformasional diterapkan dengan baik, hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan karena mereka melihat pemimpin sebagai contoh dalam melakukan tugas mereka. Pemimpin dengan gaya transformasional mampu memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi, menciptakan rasa kepercayaan, kagum, kesetiaan, dan penghormatan terhadap mereka, yang semuanya berdampak positif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, di Universitas Muhammadiyah Jember, penting bagi pemimpin di semua unit kerja untuk menerapkan gaya Kepemimpinan Transformasional agar dapat meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan. Dengan memahami dan menerapkan Kepemimpinan Transformasional, diharapkan kualitas Kinerja Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember dapat ditingkatkan secara signifikan. Pemimpin yang mempraktikkan gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Temuan ini juga didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Rahman & Tiorida, 2016) yang menemukan bahwa gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Telecom Weitel Jakarta Timur, serta oleh (Karundeng et al., 2022) yang menemukan

dampak yang sama pada kinerja pegawai di Kecamatan Ranowulu Kota Bitung. Temuan lainnya juga mendukung hal ini, seperti yang dilakukan oleh (Dharmawan et al., 2022) dan (Simbolon & Priyonggo, 2022) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Jember**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember. Kepemimpinan merupakan suatu upaya dimana individu menggunakan posisi atau jabatannya untuk memengaruhi karyawan agar bertindak dan berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang populer saat ini adalah Kepemimpinan Transformasional, yang mencirikan karakteristik pemimpin yang karismatik, inspirasional, memberikan stimulasi intelektual, dan peduli terhadap karyawan secara personal, sehingga memotivasi mereka untuk berperilaku baik di luar tugas pokok mereka. Karakteristik ini sangat relevan dalam membentuk perilaku OCB di kalangan bawahannya. Gaya Kepemimpinan Transformasional mampu menginspirasi bawahannya untuk berperilaku proaktif, sehingga tercipta rasa dihargai dan didukung, yang pada gilirannya akan menghasilkan perilaku kerja tambahan yang dilakukan secara sukarela. Temuan ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember, peran seorang pemimpin transformasional sangatlah penting. Mengingat jadwal kerja yang padat yang dimiliki oleh tenaga kependidikan, kehadiran seorang pemimpin transformasional menjadi sangat diperlukan guna memotivasi mereka untuk melaksanakan pekerjaan tambahan di luar tugas pokok mereka dengan sukarela. Selain itu, Universitas Muhammadiyah Jember juga perlu membangun budaya organisasi yang mendukung dan mendorong perilaku OCB. Hal ini melibatkan penciptaan nilai-nilai organisasi yang memperkuat kerjasama, kepedulian, dan tanggung jawab sosial, serta pengembangan sistem dan proses yang mendukung dan memfasilitasi perilaku tersebut. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Maulana, (2020) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi OCB guru di SMAK Santo Yoseph Denpasar, serta penelitian oleh Tjahjono, Prasetyo, & Palupi, (2018) yang menemukan bahwa gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB pada dosen tetap perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Temuan ini juga didukung oleh penelitian oleh (Purwanto, 2022) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki dampak positif terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Jember**

Hipotesis ketiga disetujui, menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember. OCB yang mengacu pada perilaku sukarela dalam lingkungan kerja tanpa perintah langsung, menjadi elemen penting dalam sebuah organisasi karena dampaknya yang signifikan pada kinerja keseluruhan. Contoh dari perilaku OCB meliputi memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan, bersedia bekerja di luar jam kerja yang ditetapkan, dan mematuhi aturan

organisasi tanpa pengawasan langsung dari atasan. Perilaku OCB menonjolkan aspek positifnya dengan mengurangi kebutuhan akan pengawasan formal yang berbiaya besar. Mengadopsi perilaku OCB bukan hanya meningkatkan kinerja secara keseluruhan, tetapi juga membuat karyawan merasa lebih senang dan puas dalam melaksanakan tugas di luar tanggung jawab pokoknya. Dengan demikian Universitas Muhammadiyah Jember perlu aktif dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya perilaku OCB di antara Tenaga Kependidikan. Ini dapat dilakukan melalui penyuluhan, pelatihan, dan komunikasi yang efektif tentang nilai-nilai dan manfaat dari perilaku sukarela di lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja tenaga kependidikan dipengaruhi oleh perilaku OCB, sehingga Universitas Muhammadiyah Jember perlu mendorong dan memfasilitasi pengembangan perilaku OCB di kalangan Tenaga Kependidikan. Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Bustomi, Sanusi, & Herman, (2020) yang menemukan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung. Penelitian lain oleh Dotulong & Andriany, (2021) juga menunjukkan bahwa perilaku OCB berpengaruh positif terhadap kinerja anggota Kepolisian.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Tenaga Kependidikan Unmuh Jember**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan sebagai mediasi dalam menghubungkan gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Tenaga Kependidikan. Dalam konteks ini, OCB didefinisikan sebagai perilaku sukarela dan antusias dalam melaksanakan tugas di luar lingkup tanggung jawab rutin. Fenomena ini muncul karena kehadiran pemimpin transformasional yang mampu memberikan motivasi untuk mencapai prestasi, serta berperan sebagai contoh teladan bagi bawahannya. Oleh karena itu, perilaku OCB berkembang dan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, OCB memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Tenaga Kependidikan. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang menunjukkan peningkatan kinerja sebelum dan setelah adanya OCB sebagai variabel mediasi.

### **KESIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember. Serta OCB juga mampu berperan sebagai variabel mediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Tenaga Kependidikan di Universitas Muhammadiyah Jember.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Kami ingin mengungkapkan rasa terima kasih kami kepada Universitas Muhammadiyah Jember atas dukungan keuangan yang telah diberikan untuk penelitian ini, yang telah memungkinkan penyelesaian dan publikasi penelitian ini. Kami berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja lembaga.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021).

- Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39–54. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12774>
- Ali, M. S., Siddique, M., Siddique, A., Abbas, M., & Ali, S. (2021). Teachers' Citizenship Behavior As a Predictor of Teaching Performance: Evidence From Pakistani Context. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(3), 1135–1141. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.93112>
- Aprillizavivayarti, A., & Pratama, R. (2023). Antecedent Model Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Jambi : Analisis Structural Equation Modelling. *Jurnal Paedagogy*, 10(2), 354. <https://doi.org/10.33394/jp.v10i2.6495>
- Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman, H. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.15575/tadbir.v5i1.2002>
- Dharmawan, G. B., Qothrunada, D. T., Komunikasi, P. J., Klimatologi, S., & Selatan, K. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kinerja pegawai pemerintahan yang dimediasi oleh disiplin sebagai regulator.
- Dinka, D. D. (2018). Organizational Citizenship Behaviour and Employees' Performance Assessment: The Case of Dire Dawa University. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 4(1), 15. <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20180401.13>
- Dotulong, V. nadindra puspamaya, & Andriany, D. (2021). Pengaruh organizational citizenship behaviour terhadap kinerja anggota Kepolisian. *Cognicia*, 9(2), 112–120. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v9i2.15770>
- Erman, N., & Winario, M. (2024). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kemampuan Organisasi dalam Mengatasi Krisis Di Era Digital. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1 SE-Articles), 11022–11034.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali I & Latan H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd Edition)*. Universitas Diponegoro.
- Hamidi, S. Z., & Salimi, S. B. (2015). Considering the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment with Citizenship Behavior : Case Study : Staff of Branches of Maskan Bank in Guilan Province - Iran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(4), 42–54. <https://doi.org/10.12816/0019024>
- Hoirunnisak, & Izzati, U. A. (2022). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Perilaku Inovatif pada Karyawan. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi Karyawan*, 9(4), 142–156.
- Karundeng, M. M., Mandey, S. L., Taroreh, R. N., Pemasaran, J., Sam, U., & Manado, R. (2022). PENGARUH KEPERIBADIAN ESKTRAVERSI DAN GAYA KEPEMIMPINAN KOTA BITUNG THE EFFECT OF EXTRAVERSION PERSONALITY AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN RANOWULU DISTRICT " BITUNG CITY. *Jurnal EMBA Vol . 10 No . 1 Januari 2022 , Hal . 103. Jurnal EMBA*, 10(1), 1030–1040.
- Maulana, R. I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT Sinergi. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 4(2), 251–

263. <https://doi.org/10.31294/jeco.v4i2.8011>
- Nohe, C., & Michaelis, B. (2016). Team OCB, leader charisma, and organizational change: A multilevel study. *Leadership Quarterly*, 27(6), 883–895. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.006>
- Nurziah. (2016). Kinerja tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta sekolah tinggi ilmu administrasi Panca Marga Palu. *Jurnal Katalogis*, 4(8), 25–34.
- Purwanto, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 39–45.
- Rahman, R. A., & Tiorida, E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 2(1), 54. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i1.64>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, (2012).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior, 18th Edition*. Pearson.
- Sanosra, A., Hakim, A. R., Cahyono, D., Qomariah, N., & Thamrin, M. (2022). Role of Knowledge Sharing and Leadership Style in Improving Employee Performance With Work Culture As an Intervening Variable. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(4). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.04.14>
- Satria, B. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pt. Xyz. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Kewirausahaan*, 1(1), 27–35. <https://doi.org/10.52909/jbemk.v1i1.25>
- Sedarmayanti, S., & Haryanto, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 14(1), 96–112. <https://doi.org/10.31113/jia.v14i1.5>
- Simbolon, N. L., & Priyonggo, B. S. (2022). Analysis of the Effects of Self-Efficacy Mediation and Organizational Commitment on the Effect of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance of PT Sarana Lintas Caraka. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1), 6611–6624.
- Tjahjono, H. K., Prasetyo, F., & Palupi, M. (2018). Kepemimpinan Transformasional Pada Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Afektif. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 217–232. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2771>
- Wartini, S. (2016). Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 64. <https://doi.org/10.29244/jmo.v6i1.12194>
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632.
- ZUHDI, Z., SUHARJO, B., & SUMARNO, H. (2016). Perbandingan Pendugaan Parameter Koefisien Struktural Model Melalui Sem Dan Pls-Sem. *Journal of Mathematics and Its Applications*, 15(2), 11–22. <https://doi.org/10.29244/jmap.15.2.11-22>