

**NJHY CFGPENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN  
KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG  
KABUPATEN PASAMAAN BARAT**

**Febri Yetti<sup>1</sup>, Elfiswandi<sup>2</sup>, Lusiana<sup>3</sup>**

[<sup>1</sup>fadluljendri@gmail.com](mailto:fadluljendri@gmail.com), [<sup>2</sup>elfiswandi@upiypk.ac.id](mailto:elfiswandi@upiypk.ac.id), [<sup>3</sup>lusiana@upiypk.ac.id](mailto:lusiana@upiypk.ac.id)

**Universitas Putra Indonesia YPTK Padang**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening pada dinas pekerjaan umum dan penataan ruang Kabupaten Pasamaan Barat. Metode pengumpulan data melalui survei dan mengedarkan kuisioner, dengan sampel 83 responden. Metode analisis yang digunakan structural equation modeling menggunakan smartpls. Hasil penelitian yang didapatkan terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Terdapat pengaruh yang signifikan kedisiplinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh yang signifikan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB). Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB). Terdapat pengaruh yang tidak signifikan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB).

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kedisiplinan, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Pegawai.

**ABSTRACT**

*This research aims to test how much influence leadership, work motivation and discipline have on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB) as an intervening variable in the public works and spatial planning department of West Pasamaan Regency. The data collection method is through surveys and distributing questionnaires, with a sample of 83 respondents. The analytical method used is structural equation modeling using smartpls. The research results showed that there was a significant influence of leadership on organizational citizenship behavior (OCB). There is a significant influence of work motivation on organizational citizenship behavior (OCB). There is a significant influence of discipline on organizational citizenship behavior (OCB). There is a significant influence of leadership on employee performance. There is a significant influence of work motivation on employee performance. There is an insignificant effect of discipline on employee performance. There is a significant influence of organizational citizenship behavior (OCB) on employee performance. There is an insignificant influence of leadership on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB). There is a significant influence of work motivation on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB). There is an insignificant effect of discipline on employee performance through organizational citizenship behavior (OCB).*

**Keywords:** Leadership, Work Motivation, Discipline, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance.

**PENDAHULUAN**

Dalam sebuah organisasi maupun instansi sumber daya manusia merupakan elemen terpenting di dalamnya. Pegawai sebagai perwujudan dari sumber daya manusia memegang

peran sebagai perencana sekaligus penggerak kegiatan atau aktivitas dalam organisasi. Oleh karenanya, pegawai memiliki kontribusi terbesar dalam kesuksesan sebuah organisasi atau instansi. Untuk mampu menciptakan kesuksesan tersebut, pegawai dituntut untuk memiliki kinerja yang baik untuk menciptakan hal tersebut, maka dibutuhkan individu atau pegawai yang mampu memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai harus selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, perilaku serta penentu terwujudnya tujuan instansi. Penggunaan tenaga kerja yang efektif merupakan kunci kearah peningkatan kinerja pegawai sehingga dibutuhkan suatu kebijakan instansi untuk penggerak pegawai agar mampu bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Produktivitas merupakan tolak ukur suatu instansi untuk mengukur kinerja pegawai (Ekayanti, 2022).

Menurut (Fatimah, 2021) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan motivasi. Selanjutnya menurut (Yunus, 2022) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan, keterampilan (skill), kompetensi, kompensasi, motivasi, kepemimpinan, semangat, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Hal yang penting dalam kinerja pegawai yaitu kualitas, kuantitas ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Kualitas kerja di ukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas keterampilan dan kemampuan pegawai. Kuantitas kerja yang merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan. Ketepatan waktu tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang di tentukan. Efektivitas tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Kemandirian tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Kesuksesan seorang pegawai dalam kinerjanya bisa dijelaskan melalui penilaian pegawai terhadap hasil mereka saat dikontrol secara internal atau eksternal. Pegawai yang terkontrol secara internal akan lebih puas dengan pekerjaannya, dikarenakan pegawai tersebut beranggapan bahwa penyebab dan akibat suatu kejadian berada dalam kendali mereka. Pegawai ini merasa kehidupan mereka dikendalikan oleh perilaku, keahlian dan kemampuan mereka sendiri. Sebaliknya, pegawai yang terkontrol secara eksternal merasa penyebab dan akibat suatu peristiwa berada di luar kendali mereka dan memandang penyebab kejadian berasal dari lingkungan luar, sehingga menurunkan kinerja pegawai itu sendiri.

Kepemimpinan merupakan sebagai suatu model atau mempengaruhi sosial organisasi dimana pemimpin mengusahakan partisipasi dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan memotivasi pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja. Selain itu juga membuat semangat kerja pegawai yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam menyikapi hasil kerja yang maksimal perusahaan harus memperhatikan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat menentukan hasil kerja yang di harapkan oleh instansi (Sudiri, 2022).

Hal yang di penting dalam gaya kepemimpinan yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan pada tipe-tipe diantaranya otokratis, militeris, paternalistis dan demokratis. Tipe pemimpin otokratis mengutamakan tujuan pribadi dibanding tujuan organisasi. tipe pemimpin militeris bertindak dalam penggerakan bawahannya lebih sering menggunakan sistem perintah. Tipe pemimpin Paternalistis jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya. Tipe pemimpin Demokratis selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan teman kerja dalam usaha mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan faktor yang dapat

mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan agar pegawai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Pemberian motivasi terhadap pegawai dapat meningkatkan kinerja sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Tugas setiap manajer untuk memastikan bahwa pegawai memiliki derajat motivasi yang tinggi, dengan cara memberikan insentif moneter maupun non moneter. Pegawai yang termotivasi tinggi memiliki produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi.

Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan instansi, yang ada dalam diri pegawai yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan instansi (Wijaya et al., 2020). Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tujuannya. Disiplin merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sebaliknya, tanpa disiplin, sulit bagi organisasi instansi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus diterapkan dalam suatu instansi karena akan berdampak terhadap kinerja pegawai, sehingga mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari instansi. Tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela dapat meningkatkan kinerja (Adhim, 2021).

Salah satu aturan yang menggambarkan disiplin kerja adalah tingkat kehadiran pegawai yang baik dan jika tidak hadir haruslah sesuai dengan aturan yang berlaku. Setiap perusahaan yang didirikan ingin memberikan yang terbaik untuk para karyawan maupun bagi perusahaan guna mendapatkan kinerja pegawai yang diinginkan. Banyak cara untuk mewujudkan semua itu, seperti menetapkan disiplin kerja, memberikan lingkungan kerja yang nyaman, dan memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Organizational citizenship behavior adalah perilaku pegawai melebihi tugas yang diberikan, tidak secara langsung mempengaruhi sistem reward atau gaji, namun merupakan salah satu perilaku yang menjadi kewajiban sebagai pegawai untuk mendukung fungsi dari organisasi itu sendiri. Dengan kata lain, OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. OCB juga didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Perilaku pegawai yang melebihi deskripsi pekerjaannya diyakini akan mampu meningkatkan kinerja organisasi, hal ini akan mendorong efektifitas pencapaian tujuan organisasi instansi (Kurniawati, 2021).

Organizational citizenship behavior (OCB) termasuk perilaku pegawai yang dicirikan sebagai extra-peran, dan dengan demikian, tidak secara resmi didefinisikan atau dihargai oleh organisasi. Hal ini berarti OCB merupakan suatu bagian dari perilaku individu dalam hal ini pegawai yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap tugas dan kewajiban pegawai selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan instansi (Widianti, 2022).

Sebagai tindak lanjut dari pasal 24 dan pasal 185 huruf b UU Cipta Kerja Nomor 11 tahun 2020 membuat terjadinya beberapa perubahan mengenai peraturan pelaksana yang terkait langsung dengan perizinan diantaranya dihapusnya kebijakan Pemerintah tentang Izin Mendirikan Bangunan (IMB), dan diganti dengan istilah baru yaitu Persetujuan Bangunan dan Gedung (PBG), dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2021 tentang peraturan pelaksanaan undang-undang nomor 28 tahun 2002 tentang bangunan gedung dan mencabut pp no. 36 tahun 2005 tentang peraturan pelaksanaan undang-undang Implementasi Persetujuan Bangunan Dan Gedung (PBG) Berbasis Web (SIMBG. Kementerian Pekerjaan

Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) meluncurkan layanan berbasis web Sistem Informasi Bangunan Gedung (SIMBG) pada tanggal 30 Juli 2021 untuk memberikan layanan kemudahan masyarakat dalam memperoleh Persetujuan Bangunan Gedung (PBG) dan Sertifikat Laik Fungsi Bangunan (SLF) secara online, diharapkan dapat mendukung upaya peningkatan kemudahan dalam pengurusan perizinan, kejelasan prosedur layanan dan mempersingkat birokrasi. Diluncurkannya layanan berbasis web (SIMBG), maka pemerintah daerah kabupaten atau Kota diharuskan menggunakan aplikasi berbasis web tersebut dalam pelayanan Persetujuan Bangunan Gedung untuk mendukung upaya dalam kemudahan birokrasi, transparansi, dan peningkatan layanan publik menjadi lebih baik.

Berikut target dan realisasi sasaran kinerja pada Dinas Pekerjaan Dan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Pasamaan Barat sebagai berikut :

Tabel 1.1

Penilaian Program Kerja Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten  
Pasamaan Barat

| No  | Indikator Capaian Kinerja Program                                                                               | Target % | Capaian % |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| 1.  | Persentase irigasi Kabupaten dalam Kondisi Baik                                                                 | 100      | 97        |
| 2.  | Persentase penduduk yang mendapat Akses Air Minum                                                               | 100      | 95        |
| 3.  | Cakupan Penduduk yang memperoleh layanan pengolahan air limbah domestic                                         | 90       | 78        |
| 4.  | Persentase Drainase dalam kondisi Baik/Pembuangan aliran air tidak tersumbat                                    | 80       | 80        |
| 5.  | Persentase bangunan Ber-IMB per satuan Bangunan                                                                 | 79       | 60        |
| 6.  | Persentase Panjang Jalan dalam kondisi baik                                                                     | 80       | 90        |
| 7.  | Persentase Panjang Jembatan yang dibangun                                                                       | 80       | 85        |
| 8.  | Persentase terselenggaranya pelatihan tenaga terampil kontruksi                                                 | 80       | 80        |
| 10. | Persentase Pengawasan Tertib usaha, tertib penyelenggaraan dan Tertib Pemanfaatan jasa kontruksi yang dilakukan | 80       | 78        |
| 11. | Persentase Penetapan RT RW dan RRTR Kabupaten                                                                   | 75       | 70        |
| 12. | Persentase Koordinasi dan tersingkronisasi Pemanfaatan Ruang Daerah Kabupaten Yang dilakukan                    | 80       | 65        |

Sumber : Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Pasamaan Barat, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 di atas nilai kinerja berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja pegawai belum optimal, disinyalir disebabkan oleh kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja melalui organizational citizenship behavior (OCB).

Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ridlo, 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Santoso et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Baihaqi & Saifudin, 2021) yang menyatakan bahwa organizational citizenship behavior memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

kinerja. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Rahmadhani, 2019) organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil sebuah penelitian dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Pasamaan Barat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Pasaman Barat dengan desain penelitian deskriptif menggunakan pendekatan kuantitatif. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk mengetahui nilai variabel secara independen tanpa membandingkan atau mengaitkan dengan variabel lain. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai dinas, sebanyak 83 orang, yang juga dijadikan sampel karena jumlahnya kurang dari 100. Pengumpulan data dilakukan melalui data primer menggunakan kuesioner serta data sekunder dari buku, literatur, dan sumber lainnya. Peneliti juga menggunakan teknik penelitian lapangan (field research) dan penelitian perpustakaan (library research).

Analisis data melibatkan metode statistik deskriptif serta pengujian model persamaan struktural (SEM) dengan program SmartPLS. Variabel yang diteliti meliputi variabel independen (kepemimpinan, motivasi kerja, dan kedisiplinan), variabel intervening (Organizational Citizenship Behavior), dan variabel dependen (kinerja pegawai). Penilaian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan mengukur convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability. Hasil analisis dilengkapi dengan uji hipotesis berdasarkan nilai t-statistik, baik untuk efek langsung maupun tidak langsung antara variabel, dengan kriteria signifikansi pada tingkat alpha 5%.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Kepemimpinan merupakan sebagai suatu model atau mempengaruhi sosial organisasi dimana pemimpin mengusahakan partisipasi dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan memotivasi pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja. Selain itu juga membuat semangat kerja pegawai yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam menyikapi hasil kerja yang maksimal perusahaan harus memperhatikan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat menentukan hasil kerja yang di harapkan oleh instansi. Penelitian (Andayani, 2020) kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Penelitian yang dilakukan (Baihaqi & Saifudin, 2021) kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

### **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Dari hasil pengujian data dengan program SmartPLS ditemukan terdapat pengaruh positif yang signifikan motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Motivasi kerja merupakan suatu dorongan agar pegawai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Pemberian motivasi terhadap pegawai dapat meningkatkan kinerja sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Tugas setiap manajer untuk memastikan bahwa pegawai memiliki derajat motivasi yang tinggi, dengan cara memberikan insentif moneter maupun non moneter. Pegawai yang termotivasi tinggi memiliki produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi. Penelitian (Daniyati, 2022) terdapat pengaruh positif yang signifikan motivasi kerja terhadap

organizational citizenship behavior (OCB). Penelitian yang dilakukan (Kurnianto & Kharisudin, 2022) terdapat pengaruh positif yang signifikan motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

### **3. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Dari hasil pengujian data dengan program SmartPLS ditemukan terdapat pengaruh positif yang signifikan kedisiplinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tujuannya. Disiplin merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sebaliknya, tanpa disiplin, sulit bagi organisasi instansi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus diterapkan dalam suatu instansi karena akan berdampak terhadap kinerja pegawai, sehingga mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari instansi. Tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela dapat meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan (Ridlo, 2022) ditemukan terdapat pengaruh positif yang signifikan kedisiplinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Penelitian yang dilakukan (Budi, 2022) ditemukan terdapat pengaruh positif yang signifikan kedisiplinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

### **4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur berupa kinerja. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Dalam hal ini kinerja menjadi tolak ukur perusahaan dalam melihat dan menilai karyawannya. Penilaian kinerja karyawan mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk menilai perilaku dan hasil kerja pegawai. Pegawai harus mampu memberikan kinerja yang maksimal untuk mencapai tujuan dari organisasi. Penelitian yang dilakukan (Santoso et al., 2023) terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan (Rohmadon & Prayekti, 2023) terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

### **5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil pengujian data dengan program SmartPLS ditemukan terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan agar pegawai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Pemberian motivasi terhadap pegawai dapat meningkatkan kinerja sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Tugas setiap manajer untuk memastikan bahwa pegawai memiliki derajat motivasi yang tinggi, dengan cara memberikan insentif moneter maupun non moneter. Pegawai yang termotivasi tinggi memiliki produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan agar karyawan bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Pemberian motivasi terhadap pegawai dapat meningkatkan kinerja sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Penelitian yang dilakukan (Fanulene and Dotulong 2022) terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan (Ningrum et al. 2022) terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### **6. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil pengujian data dengan program SmartPLS ditemukan terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai. Kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tujuannya. Disiplin merupakan

fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sebaliknya, tanpa disiplin, sulit bagi organisasi instansi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus diterapkan dalam suatu instansi karena akan berdampak terhadap kinerja pegawai, sehingga mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari instansi. Tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela dapat meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan (Fanulene and Dotulong 2022) terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan (Ningrum et al. 2022) terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.

#### **7. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan terdapat pengaruh yang signifikan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai. Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pegawai melebihi tugas yang diberikan, tidak secara langsung mempengaruhi sistem reward atau gaji, namun merupakan salah satu perilaku yang menjadi kewajiban sebagai pegawai untuk mendukung fungsi dari organisasi itu sendiri. Dengan kata lain, OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. OCB juga didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Perilaku pegawai yang melebihi deskripsi pekerjaannya diyakini akan mampu meningkatkan kinerja organisasi, hal ini akan mendorong efektifitas pencapaian tujuan organisasi instansi. Penelitian yang dilakukan oleh (Baihaqi & Saifudin, 2021) yang menyatakan bahwa organizational citizenship behavior memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Rahmadhani, 2019) organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### **8. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Pada hasil hasil uji pengaruh tidak langsung terdapat pengaruh yang tidak signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB). Kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur berupa kinerja. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Dalam hal ini kinerja menjadi tolak ukur perusahaan dalam melihat dan menilai karyawannya. Penilaian kinerja karyawan mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk menilai perilaku dan hasil kerja pegawai. Pegawai harus mampu memberikan kinerja yang maksimal untuk mencapai tujuan dari organisasi. Penelitian yang dilakukan (Santoso et al., 2023) terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan (Rohmadon & Prayekti, 2023) terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai..

#### **9. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Pada hasil hasil uji pengaruh tidak langsung terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB). Motivasi kerja merupakan suatu dorongan agar pegawai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Pemberian motivasi terhadap pegawai dapat meningkatkan kinerja sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Tugas setiap manajer untuk memastikan bahwa pegawai memiliki derajat motivasi yang tinggi, dengan cara memberikan insentif moneter maupun non moneter. Pegawai yang

termotivasi tinggi memiliki produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan agar karyawan bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Pemberian motivasi terhadap pegawai dapat meningkatkan kinerja sehingga mempunyai semangat kerja yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Penelitian yang dilakukan (Fanulene and Dotulong 2022) terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan (Ningrum et al. 2022) terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **10. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Pada hasil hasil uji pengaruh tidak langsung terdapat pengaruh yang tidak signifikan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB). Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pegawai melebihi tugas yang diberikan, tidak secara langsung mempengaruhi sistem reward atau gaji, namun merupakan salah satu perilaku yang menjadi kewajiban sebagai pegawai untuk mendukung fungsi dari organisasi itu sendiri. Dengan kata lain, OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. OCB juga didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Kedisiplinan harus diterapkan dalam suatu instansi karena akan berdampak terhadap kinerja pegawai, sehingga mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari instansi. Tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela dapat meningkatkan kinerja. Perilaku pegawai yang melebihi deskripsi pekerjaannya diyakini akan mampu meningkatkan kinerja organisasi, hal ini akan mendorong efektifitas pencapaian tujuan organisasi instansi. Penelitian yang dilakukan oleh (Baihaqi & Saifudin, 2021) yang menyatakan bahwa organizational citizenship behavior memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Rahmadhani, 2019) organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **KESIMPULAN**

Dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
2. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
3. Terdapat pengaruh yang signifikan kedisiplinan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).
4. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai.
8. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB).
9. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB).
10. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior (OCB).

## REFERENCES

- Adhim, F. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. Literasi Nusantara Abadi.
- Arraniri, I. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Insania.
- Azan, K. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. DOTPLUS Publisher.
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Bangkara, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Adanu Abimata.
- Daniyati, R. F. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Sutan Raja Hotel & Convention Centre Soreang – Bandung, 21(1).
- Darwin, M. (2021). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif*. Media Sains Indonesia dan Penulis.
- Djaali. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bumi Aksara.
- Edhie Rachmad, Y. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Sonpedia Publishing indonesia.
- Ekayanti, N. P. R. (2022). Pengaruh Motivasi Berprestasi, Pemberdayaan Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Werdhi Sedana di Mengwi Kabupaten Badung, 2(1), 178–189.
- Fadillah, S. I. H., & Marzuki, F. (2023). Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Telkom Akses. 2(2), 156–172.
- Fatihah, F. N. D. (2021). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Anak Hebat Indonesia.
- Firdaus. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. DOTPLUS Publisher.
- Gunadi, R. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepblish Publisher.
- Imbron, I. B. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Widina Bhakti Persada.
- Kesuma, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Insan Cendikia Mandiri.
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja , Disiplin Kerja , Kepuasan Kerja , Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. 5, 740–751.
- Kurniawati, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. NEM-Anggota IKAPI.
- Muhfizar, D. (2021). *Pengantar Manajemen (Teori dan Konsep)*. Media Sains Indonesia.
- Mulia, R. A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Eureka Media Aksara.
- Muryani, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unisma Press.
- Rahmadhani, A. (2019). The Effect of Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior on Nurse Job Satisfaction at University of Sumatera Utara Hospital. *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, 8(5), 33–40. <https://doi.org/10.9790/1959-0805023340>
- Ridlo, M. (2022). Pengaruh Servant Leadears Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organization Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada BMT di Kabupaten Semarang). 5(2), 2179–2191.
- Rohmadon, A., & Prayekti. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Super Dazzle Gejayan Yogyakarta. 5(3), 1124–1137. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i3.1523>
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMSU Press.
- Santoso, T., Erlina, Y., Syafitri, Y., Ernawati, & Sumiami, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Palembang. 6(2), 183–197.
- Sidjabat, S. (2021). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Unggul*. Lindan Bestari.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Souhoka, S. dan M. A. (2021). *Pemahaman Praktis Pengembangan Sumber Daya Manusia*. CV Jakad Media Publishing.
- Sudiri, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sukmawati, A. S. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. PT. Sonpedia Publishing indonesia.

- Suryani, N. K. (2020). Kinerja Sumber Daya Manusia.
- Thian, A. (2022). Manajemen Kinerja. ANDI.
- Wayan, D. I. N. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. Deepublish.
- Widianti, H. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. NEM-Anggota IKAPI.
- Wijaya, C., Nazmi, H., Susanto, E., & Rikky. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kedaung Medan Industrial. *Jurnal Manajemen*, 6(2), 17–26.
- Winata, E. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Pusat pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Yulistiyono, A. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. Insania.
- Yunus, A. I. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Global Eksekutif Teknologi.