JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 2 Februari 2026 | **Revised:** 4 April 2026 | **Accepted:** 18 April 2026

Pengaruh Kepemimpinan *Transformasional* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dimediasi oleh Budaya Organisasi Pada Kantor Kecamatan Se-Kabupaten Indragiri Hulu

Khomsyah Hariyawati[1], Mafizatun Nurhayati[2], Maya Maria[3]
[1]Universitas Terbuka, Pekanbaru, Indonesia, khomsiyahhari@gmail.com
[2]Universitas Terbuka, Pekanbaru, Indonesia, mafiz.mafizatun@gmail.com
[3]Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia, maya@campus.ut.ac.id

Abstract: *This study examines the role of organizational collective value systems as a mediator in the relationship between visionary leadership styles and voluntary work behavior (Organizational Citizenship Behavior/OCB) within local government settings. The research was conducted among civil servants at sub-district offices in Indragiri Hulu Regency. Data were collected through a questionnaire survey of 64 respondents selected using purposive sampling technique. Data analysis was performed using Partial Least Squares-based Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results confirm that organizational culture functions as a partial mediator with a complementary mediation type. This finding indicates that shared value systems not only bridge but also strengthen the positive influence of transformational leadership on employees' extra-role contributions. Specifically, dimensions of organizational culture such as self-awareness, collective character, and performance orientation serve as primary catalysts that transform leadership inspiration into concrete actions manifested as voluntary work behaviors. The implication of this research underscores that the effectiveness of transformational leadership in promoting OCB critically depends on the strength of the underlying organizational culture. Therefore, efforts to enhance institutional performance should consider developing a conducive organizational culture as a crucial reinforcement strategy.*

Keywords: *Tranformastional Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Organization Culture*

Abstrak: Penelitian ini menguji peran sistem nilai kolektif organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan visioner dan perilaku kerja sukarela (Organizational Citizenship Behavior/OCB) di lingkungan pemerintahan daerah. Studi dilakukan terhadap aparatur sipil negara pada kantor kecamatan di Kabupaten Indragiri Hulu. Pengumpulan data dilakukan melalui survei kuesioner terhadap 64 responden yang dipilih dengan teknik purposive sampling. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator parsial dengan tipe complementary mediation. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem nilai bersama tidak hanya menjembatani, tetapi juga

memperkuat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kontribusi ekstra-peran aparatur. Secara spesifik, dimensi budaya organisasi seperti kesadaran diri, karakter kolektif, dan orientasi kinerja berfungsi sebagai pemicu utama yang mengubah inspirasi kepemimpinan menjadi aksi nyata berupa perilaku kerja sukarela. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mendorong OCB sangat bergantung pada kekuatan budaya organisasi yang mendasarinya. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja kelembagaan perlu mempertimbangkan pembangunan budaya organisasi yang kondusif sebagai strategi penguatan yang krusial.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior,* Budaya Organisasi

PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan strategis suatu lembaga publik sangat bergantung pada kapasitas kolektif aparaturnya. Kontribusi setiap individu, beserta sinergi yang terbentuk dalam tim kerja, secara langsung menentukan tingkat keberhasilan institusi dalam memenuhi mandatnya. Dalam konteks ini, peran elemen manusia tidak dapat disepelekan; mereka merupakan modal utama yang tidak hanya mengoperasionalkan kegiatan rutin, tetapi juga menjadi penggerak adaptasi dan inovasi dalam menanggapi dinamika eksternal. Kemampuan lembaga untuk mempertahankan eksistensi dan relevansinya di masa depan pada hakikatnya bertumpu pada kualitas personelnya. Dengan demikian, pengelolaan yang strategis dan komprehensif terhadap aset insani ini menjadi sebuah imperatif, bukan sekadar pilihan, untuk memastikan keberlanjutan dan peningkatan kinerja institusi.

Keberhasilan sebuah lembaga sangat ditentukan oleh kapasitas stafnya untuk beroperasi bukan hanya secara efektif, namun juga secara proaktif melebihi tuntutan formal yang telah digariskan. Kompetensi teknis semata tidak lagi mencukupi; diperlukan pula kesediaan untuk memberikan kontribusi tambahan yang bersifat sukarela dan tidak terikat oleh sistem imbalan langsung. Robbins dan Judge (2021) mengonfirmasi bahwa institusi dengan personel yang memiliki disposisi untuk memberikan usaha ekstra dalam tugas-tugasnya secara konsisten menunjukkan tingkat pencapaian yang lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya.

Pendapat serupa diperkuat oleh Yen dan Niehoff (2020) yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu institusi berbanding lurus dengan proporsi staf yang berinisiatif melampaui kewajiban inti posisinya. Konteks ini menjadi sangat relevan bagi lembaga pemerintahan, yang dihadapkan pada kompleksitas tugas yang terus berkembang seiring dinamika zaman. Oleh sebab itu, keberadaan aparatur yang secara konsisten menunjukkan kontribusi sukarela di luar deskripsi pekerjaan resmi bukan lagi sebuah nilai tambah, melainkan sebuah kebutuhan strategis untuk memastikan responsivitas dan efektivitas pelayanan publik.

Dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, seorang aparatur negara dituntut untuk tidak sekadar memenuhi tanggung jawab formal sesuai pedoman profesinya. Terdapat tuntutan lebih tinggi untuk menunjukkan sikap yang bersifat sukarela dan melampaui batasan tugas yang tercantum secara eksplisit. Konstruk perilaku tambahan ini dalam literatur manajemen dikenal sebagai Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Seperti dikemukakan oleh Purnamie Titisari (2024), OCB merepresentasikan aksi positif individu dalam suatu lembaga yang diwujudkan melalui kesadaran dan kemauan sendiri untuk berkontribusi lebih. Keberadaan sikap semacam ini membawa manfaat ganda: ia tidak hanya mengembangkan kapasitas individu pelakunya, tetapi juga mendorong pencapaian institusi melampaui target yang telah ditetapkan secara konvensional.

Organ (1988) mendefinisikan konsep ini sebagai kontribusi personal yang bersifat diskresioner, yang pengakuannya tidak termuat secara eksplisit dalam skema kompensasi formal suatu lembaga, namun pada akhirnya berperan signifikan dalam mendorong efisiensi operasional organisasi. Sifat diskresioner menegaskan bahwa aksi tersebut lahir di luar tuntutan kewajiban resmi yang terikat dalam kontrak kerja. Perilaku ini merupakan manifestasi dari pilihan pribadi seorang anggota organisasi, sehingga ketiadaan tindakan tersebut tidak akan mengakibatkan sanksi formal. Dengan kata lain, ia muncul dari inisiatif intrinsik, bukan dari dorongan eksternal yang bersifat memaksa.

Seorang aparatur tidak semata-mata bertindak berdasarkan ruang lingkup kewajiban yang telah ditetapkan. Terdapat dimensi lain dari kontribusi kerja yang bersumber dari inisiatif personal untuk terlibat dalam aktivitas yang berada di luar mandat resminya. Seperti dijelaskan oleh Purnamie Titisari (2024), individu yang menunjukkan karakteristik OCB antara lain mengekspresikannya melalui komitmen terhadap kepatuhan. Komitmen ini diwujudkan dalam bentuk kesediaan untuk secara konsisten mengikuti segala ketentuan, tata cara, dan arahan yang berlaku di institusi tempatnya bekerja. Wujud nyata dari sikap patuh tersebut dapat diamati, contohnya, dari kedisiplinan dalam mematuhi jam kerja serta penyelesaian tanggung jawab tepat pada waktunya.

Sebaliknya, gambaran kontribusi kerja yang terbatas hanya pada ruang lingkup tugas yang paling minimal dapat menjadi indikator ketiadaan perilaku OCB. Karakteristik ini tampak dalam beberapa bentuk, seperti keengganan memberikan bantuan kepada rekan sejawat meskipun tugas pribadi telah selesai, meninggalkan tempat kerja sebelum waktu yang ditentukan, melakukan aktivitas di luar urusan dinas pada jam operasional, serta mengabaikan regulasi dan protokol yang berlaku. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa dalam satu lingkungan kerja, komposisi staf yang memiliki kesediaan untuk berkontribusi secara sukarela sering kali bercampur dengan mereka yang cenderung bersikap pasif dan enggan melampaui kewajiban dasar.

Kontribusi sukarela ini memberikan manfaat ganda bagi pengembangan individu dan efektivitas institusi, sehingga penting bagi pimpinan untuk memahami determinan-determinan yang mendasarinya. Organ dan kolega (2006) mengklasifikasikan faktor pendorong tersebut ke dalam dua kategori utama. Pertama, faktor intrinsik yang bersumber dari dalam diri individu, mencakup tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, keterikatan afektif pada organisasi, struktur kepribadian, etos kerja, serta dorongan internal. Kedua, faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja, antara lain pendekatan kepemimpinan yang diterapkan, tingkat kepercayaan terhadap atasan, serta sistem nilai dan norma kolektif yang dianut dalam organisasi. Pemahaman menyeluruh terhadap interaksi kedua kelompok faktor ini memungkinkan pimpinan untuk merancang intervensi yang lebih tepat dalam menumbuhkan perilaku yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Analisis dalam studi ini secara khusus berfokus pada dua indikator kunci yang mempengaruhi perilaku kerja sukarela, yakni praktik kepemimpinan dan sistem nilai organisasi. Untuk mendorong munculnya kontribusi ekstra-peran secara konsisten, efektivitas figur pimpinan dalam konteks ini, camat merupakan prasyarat yang krusial. Kapasitas kepemimpinan seringkali dipandang sebagai variabel penentu utama yang membedakan antara kinerja organisasi yang unggul dan yang kurang optimal. Seorang pimpinan yang efektif dituntut untuk mampu mengarahkan dan menginspirasi seluruh anggota organisasi melalui pendekatan yang konstruktif guna merealisasikan tujuan bersama. Lebih lanjut, kepemimpinan yang sukses tidak hanya terbatas pada pencapaian target operasional, tetapi juga pada kemampuannya membangun lingkungan kerja yang memungkinkan nilai-nilai kolektif tumbuh dan perilaku sukarela berkembang secara organik. Dengan demikian, peran camat sebagai pemimpin transformasional menjadi poros yang menghubungkan visi

kelembagaan dengan tindakan nyata aparatur, di mana budaya organisasi yang positif berfungsi sebagai medium penguat dalam proses tersebut.

Gambaran mengenai permasalahan perilaku *OCB* di beberapa Kantor se-Kecamatan Kabupaten Indragiri Hulu (Kecamatan Lirik, Pasir Penyu, Seberida dan Rengat) berdasarkan observasi sementara yaitu masih ada beberapa pegawai yang melanggar aturan, dan prosedur kerja yang berlaku seperti kedisiplinan pegawai, datang terlambat setelah jam istirahat, dan keluar kantor saat jam kerja bukan karena urusan pekerjaan. Permasalahan lainnya yaitu masih ada beberapa pegawai yang memiliki hubungan kerja kurang baik dengan pegawai lain sehingga menyebabkan suasana kerja inkondusif, serta kurangnya pimpinan memberikan semangat kerja kepada pegawai lain.

Adapun berdasarkan observasi awal diidentifikasi terdapat permasalahan budaya organisasi pada Kantor Kecamatan Lirik, Pasir Penyu, Seberida, dan Rengat Kabupaten Indragiri Hulu, antara lain masih kurangnya keagresifan pegawai dalam bekerja, masih adanya beberapa kegiatan atau program kerja yang belum tercapai secara maksimal, serta masih adanya beberapa pegawai yang memiliki hubungan kerja kurang baik dengan pegawai lain, yang kesemuanya tersebut dapat menyebabkan suasana kerja inkondusif. Selain dari pada itu, pengantian kepemimpinan yang dilakukan secara cepat diidentifikasi dapat mempengaruhi budaya kerja yang ada.

Berdasarkan uraian di atas, baik dari perspektif teoretis maupun temuan empiris sebelumnya, terdapat ruang untuk menyelidiki mekanisme yang mendasari hubungan antar konsep tersebut dalam konteks spesifik pemerintahan daerah. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang dengan suatu tujuan utama: ***"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dimediasi oleh Budaya Organisasi Pada Kantor Kecamatan se-Kabupaten Indragiri Hulu".***

TINJAUAN PUSTAKA

Aldag dan Resckhe (1997) memandang perilaku ini sebagai suatu bentuk sumbangsih personal yang melampaui ekspektasi dasar yang ditetapkan bagi sebuah posisi. Kontribusi semacam ini mencakup serangkaian sikap kerja nyata, seperti kesediaan membantu rekan kerja, mengajukan diri untuk mengerjakan tugas-tugas tambahan, serta mematuhi seluruh ketentuan dan tata laksana yang berlaku di lingkungan kerja. Serangkaian sikap tersebut merepresentasikan "nilai lebih" yang dibawa oleh seorang anggota organisasi, yang dikategorikan sebagai perilaku prososial yakni tindakan sosial yang bersifat positif, membangun, dan bermakna dalam mendukung keberlangsungan kolektif.

Menurut Organ et al (2006), peningkatan *OCB* dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu:

1. Faktor-faktor yang bersumber dari dalam diri individu personel turut menentukan kecenderungannya dalam berkontribusi. Unsur-unsur intrinsik ini mencakup tingkat penerimaan terhadap kondisi kerja, keterikatan afektif terhadap institusi, struktur karakter pribadi, etika kerja, dorongan dari dalam, serta aspek-aspek psikologis lainnya.
2. Elemen-elemen eksternal dari lingkungan kerja juga memberikan pengaruh mendalam. Faktor-faktor ini antara lain mencakup pendekatan dan metode yang diterapkan atasan dalam mengarahkan tim, tingkat keyakinan yang diberikan bawahan terhadap pemimpinnya, serta sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang dianut secara kolektif di dalam lembaga tersebut.

Berbagai ahli telah mengoperasionalkan konstruk-konstruk utama dalam penelitian ini melalui sejumlah dimensi spesifik. Dalam konteks perilaku sukarela, Organ dkk. (2006) mengidentifikasi variasinya ke dalam beberapa bentuk, seperti kemauan menolong (altruism), kesungguhan kerja (conscientiousness), kesabaran menghadapi kesulitan (sportsmanship), sikap menghormati (courtesy), keterlibatan aktif (civic virtue), upaya menjaga ketenangan

(peacekeeping), dan semangat memberikan dukungan (cheerleading). Sementara itu, budaya suatu institusi, sebagaimana diukur oleh Emron, Yohny, dan Imas (2016), dapat dilihat dari aspek-aspek seperti tingkat pemahaman individu akan perannya, dinamisme dalam bertindak, karakter kolektif yang terbentuk, fokus pada hasil, serta pola kerja yang mengutamakan kolaborasi kelompok. Di sisi lain, kepemimpinan yang visioner dan inspiratif memiliki ciri-ciri tertentu. Berdasarkan pandangan Dart (2018), karakteristik tersebut mencakup kejelasan dalam merumuskan arahan strategis, sikap empati dan perhatian, kemampuan untuk membangkitkan daya pikir serta kreativitas bawahan, kecakapan dalam memelihara kohesivitas kelompok, dan penghargaan terhadap keberagaman serta keyakinan masing-masing individu.

METODE

Penelitian ini menerapkan paradigma kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menguji hubungan antar konstruk. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2021), pendekatan korelasional berlandaskan pada filsafat positivisme, yang bertujuan mengungkap hubungan atau pengaruh antara dua konstruk atau lebih. Data yang diukur dalam bentuk numerik kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik untuk memeriksa keterkaitan antar konstruk yang diteliti, yakni gaya kepemimpinan yang visioner, sistem nilai kolektif dalam institusi, serta perilaku kerja sukarela aparatur.

Penelitian yaitu seluruh pegawai Kantor se-Kecamatan di Kabupaten Indragiri Hulu khusunya pada Kantor Kecamatan Lirik yang berjumlah 25 orang, Kantor Kecamatan Pasir Penyu yang berjumlah 23 orang, Kantor Kecamatan Rengat yang berjumlah 48 orang dan Kantor Kecamatan Seberida yang berjumlah 30 orang. Jadi secara keseluruhan dari 4 (empat) Kecamatan berjumlah 126 orang. Namun, agar terdapat keseragaman persepsi tentang konsep-konsep yang diteliti, maka peneliti memutuskan untuk mengambil sampel pegawai yang berstatus pegawai negeri.

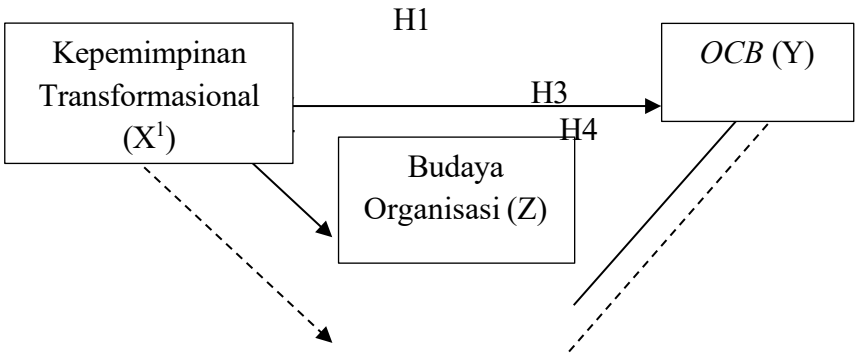
Tabel 1. Jumlah Pegawai pada 4 Kecamatan di Kabupaten Indragiri Hulu

No	Nama Kecamatan	Jumlah ASN	Jumlah Pegawai Negeri
1	Kecamatan Lirik	25	14
2	Kecamatan Pasir Penyu	23	17
3	Kecamatan Rengat	48	28
4	Kecamatan Seberida	30	17
	Jumlah	126	76

Sumber Data: Olahan Peneliti, tahun 2024

Metode penarikan sampel yang diterapkan dalam studi ini adalah Purposive Sampling. Teknik ini dipilih berdasarkan pertimbangan kriteria spesifik yang secara langsung relevan dengan tujuan investigasi. Oleh karena itu, unit analisis yang menjadi fokus penelitian dibatasi secara khusus pada ASN yang memenuhi kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Jumlah keseluruhan sampel sebanyak 76 orang. Namun demikian, dalam pelaksanaan penyebaran kuesioner kepada responden, terdapat kendala, dimana dalam jangka waktu 2 bulan sangat sulit untuk mendapatkan seluruh anggota populasi yang teridiri dari pegwai negeri sipil.

Pengumpulan data dalam studi ini dilaksanakan melalui metode survei dengan instrumen kuesioner sebagai alat utama. Selanjutnya, untuk menganalisis hubungan dan pengujian hipotesis yang kompleks antar konstruk, penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan varian Partial Least Squares (PLS) sebagai metode statistiknya.



Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Gambar 1. Kerangka Pemikiran

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap pertama dalam pengujian instrumen adalah mengevaluasi validitas konvergen. Aspek ini diukur berdasarkan besarnya loading factor, yaitu koefisien korelasi antara setiap indikator dengan konstruk yang hendak diukur. Nilai loading yang lebih tinggi menunjukkan kekuatan kontribusi indikator tersebut dalam mendefinisikan konstruk secara akurat. Secara empiris, suatu indikator dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading minimal sebesar 0,50 (Hair *et al.,* 2021*)* atau ≥ 0,7 (Chin, 1998). Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.

Tabel 2. Validitas Konvergen Outer Loadings

Indikator / Item Pernyataan	Outer Loadings	Keterangan
BO1 = Budaya Organisasi	0,626	Valid
BO2 = Budaya Organisasi	0,670	Valid
BO5 = Budaya Organisasi	0,554	Valid
BO6 = Budaya Organisasi	0,682	Valid
BO9 = Budaya Organisasi	0,776	Valid
BO10 = Budaya Organisasi	0,707	Valid
BO11 = Budaya Organisasi	0,758	Valid
BO13 = Budaya Organisasi	0,484	Tidak Valid
BO14 = Budaya Organisasi	0,768	Valid
BO15 = Budaya Organisasi	0,858	Valid
BO16 = Budaya Organisasi	0,579	Valid
KT1 = Kepemimpinan Transformasional	0,730	Valid
KT2 = Kepemimpinan Transformasional	0,781	Valid
KT3 = Kepemimpinan Transformasional	0,827	Valid
KT4 = Kepemimpinan Transformasional	0,688	Valid
KT5 = Kepemimpinan Transformasional	0,754	Valid
KT6 = Kepemimpinan Transformasional	0,707	Valid
KT7 = Kepemimpinan Transformasional	0.819	Valid
KT9 = Kepemimpinan Transformasional	0,602	Valid
KT11 = Kepemimpinan Transformasional	0,641	Valid
KT12 = Kepemimpinan Transformasional	0,769	Valid
KT13 = Kepemimpinan Transformasional	0,727	Valid
OCB1 = OCB	0,662	Valid
OCB2 = OCB	0,656	Valid
OCB6 = OCB	0,528	Valid
OCB7 = OCB	0,568	Valid
OCB8 = OCB	0,733	Valid
OCB9 = OCB	0,701	Valid
OCB10 = OCB	0,664	Valid
OCB11 = OCB	0,618	Valid

OCB12 = OCB	0,666	Valid
OCB13 = OCB	0,780	Valid
OCB14 = OCB	0,743	Valid
OCB15 = OCB	0,804	Valid
OCB16 = OCB	0,608	Valid
OCB17 = OCB	0,765	Valid
OCB18 = OCB	0,703	Valid
OCB19 = OCB	0,742	Valid

Sumber Data: Data Olahan Smart PLS 4. Tahun 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data awal, ditemukan tujuh indikator yang belum memenuhi syarat validitas konvergen karena memiliki nilai outer loading di bawah ambang batas 0,5. Salah satu contoh indikator yang tidak valid tersebut adalah BO13. Dalam metodologi SEM-PLS, indikator dengan daya ukur yang lemah perlu dievaluasi ulang. Penyebabnya dapat beragam, mulai dari perumusan pernyataan yang kurang tepat, bias respons, hingga ketidaksesuaian indikator dengan konstruk teoretis yang diukur. Oleh karena itu, demi menjaga integritas model pengukuran, seluruh indikator yang tidak valid tersebut dikeluarkan dari model sebelum dilakukan analisis lebih lanjut. Proses penyaringan ini penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan OCB hanya diwakili oleh indikator-indikator yang benar-benar memiliki kontribusi signifikan dan relevan, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Penghitungan nilai AVE dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4 adalah sebagai berikut.

Tabel 3. Fornell-Larcker

Variabel	BO	KT	OCB	√ AVE
BO	0,687			**0,687**
KT	0,798	0,734		**0,734**
OCB	0,602	0,501	0,692	**0,692**

Sumber Data: Olahan SmartPLS Tahun 2025

Berdasarkan evaluasi kuantitatif yang disajikan, dapat dikonfirmasi bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria ketat validitas diskriminan. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap variabel laten yakni gaya kepemimpinan yang visioner, sistem nilai kolektif organisasi, dan perilaku kerja sukarela secara konsisten melampaui ambang batas 0,5. Pencapaian ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians dari setiap set indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang hendak diukur, sehingga membuktikan kekuatan dan akurasi model pengukuran yang digunakan. Lebih penting lagi, kondisi ini memvalidasi bahwa ketiga konsep utama dalam studi ini bersifat diskrit dan secara teoretis mandiri; masing-masing mewakili dimensi yang unik dan tidak memiliki overlap konseptual yang signifikan. Validitas diskriminan yang terpenuhi ini menjadi fondasi metodologis yang krusial, memastikan bahwa setiap hubungan dan pengaruh yang ditemukan dalam analisis jalur selanjutnya benar-benar merefleksikan dinamika antar konstruk yang sesungguhnya, bukan artefak dari masalah pengukuran atau redundansi konseptual. Integritas ilmiah model pengukuran telah teruji, memberikan keyakinan lebih besar dalam menafsirkan temuan struktural tentang peran mediasi budaya organisasi.

Pengujian keandalan instrumen dilakukan untuk memastikan stabilitas dan konsistensi alat ukur yang digunakan. Tujuannya adalah agar konstruk yang sama akan memberikan hasil pengukuran yang relatif tidak berubah jika penelitian diulang dalam kondisi yang sejenis. Dalam penelitian ini, tingkat reliabilitas dievaluasi melalui dua koefisien statistik, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Kedua nilai ini mencerminkan sejauh

mana indikator-indikator dalam suatu konstruk saling berkorelasi dan secara bersama-sama mengukur konsep yang sama. Hasil perhitungan dari kedua ukuran keandalan tersebut disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. Reliabilitas *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Keterangan	*Composite Reliability*	Keterangan
BO	0,884	Reliabel tinggi	0,905	Reliabel sangat tinggi
KT	0,914	Reliabel sangat tinggi	0,927	Reliabel sangat tinggi
OCB	0,927	Reliabel tinggi tinggi	0,936	Reliabel sangat tinggi

Sumber : Data penelitian diolah SmartPLS 4 Tahun 2025

Tabel hasil analisis mengungkapkan bahwa seluruh koefisien untuk mengukur konsistensi internal alat ukur telah memenuhi standar akademik. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) setiap variabel laten secara konsisten berada di atas batas penerimaan 0,70. Lebih lanjut, dua dari tiga variabel tersebut mencatat angka Alpha melebihi 0,90, yang merefleksikan tingkat homogenitas indikator yang sangat kuat. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa semua set pernyataan dalam kuesioner yang dirancang untuk mengukur kepemimpinan inspiratif, sistem nilai kolektif, dan kontribusi kerja sukarela memiliki koherensi dan stabilitas yang sangat memadai untuk secara akurat merepresentasikan konsep teoretis yang menjadi dasar penelitian ini.

Sebagaimana dikemukakan oleh Chin (2018), kapasitas sebuah model untuk menerangkan variasi data dapat diklasifikasikan dengan melihat besaran koefisien determinasi (R-square). Ambang batas yang lazim digunakan dalam literatur adalah: angka 0,67 merepresentasikan daya prediksi yang kuat, nilai 0,33 mengindikasikan kekuatan yang sedang, sementara 0,19 mencerminkan daya penjelas yang terbatas. Berdasarkan komputasi statistik yang dijalankan terhadap dataset dalam investigasi ini, capaian nilai koefisien determinasi yang diperoleh adalah sebagaimana diuraikan berikut:

Tabel 5. *R-square*

Variabel	R-Square
OCB	0,637
Budaya Organisasi	0,363

Sumber : Data Olahan Penelitian SmrtPLS 4 Tahun 2025

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan dalam tabel, dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien determinasi (R-square) untuk konstruk perilaku kerja sukarela (OCB) adalah sebesar 0,637. Berdasarkan kategori yang ditetapkan Chin (2018), nilai ini berada pada kisaran yang mendekati batas kategori substansial (0,67), sehingga dapat diinterpretasikan bahwa model penelitian ini memiliki kekuatan prediktif yang kuat. Secara spesifik, temuan ini mengungkap bahwa sebesar 63,7% variasi perilaku kerja sukarela dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh pengaruh gaya kepemimpinan visioner dan sistem nilai kolektif organisasi, sedangkan sisanya (36,3%) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Sementara itu, nilai R-square untuk konstruk budaya organisasi adalah sebesar 0,363. Meskipun secara teknis berada pada kategori moderat menurut ambang batas Chin, namun konteks hubungan dalam model menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan visioner mampu menjelaskan 36,3% variasi dari sistem nilai kolektif tersebut. Implikasinya, masih terdapat 63,7% variasi budaya organisasi yang ditentukan oleh faktor-faktor di luar model penelitian ini. Dengan demikian, hasil ini mengonfirmasi bahwa meskipun pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap perilaku sukarela cukup dominan, terdapat peran

signifikan dari sistem nilai organisasi sebagai mekanisme penghubung yang memperkuat hubungan tersebut, sekaligus menunjukkan adanya ruang bagi faktor-faktor lain untuk turut berperan dalam membentuk kedua konstruk tersebut.

Untuk membuktikan kebenaran proposisi yang diajukan, studi ini melakukan verifikasi statistik melalui pemeriksaan koefisien jalur. Proses ini dirancang untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk, sekaligus menguji besaran pengaruh langsung, tidak langsung, dan keseluruhan. Patokan signifikansi statistik ditentukan dengan membandingkan besaran probability value (P-Value) hasil komputasi terhadap tingkat kesalahan yang ditetapkan (alpha) sebesar 5% (0,05). Suatu proposisi dinyatakan terbukti secara empiris apabila nilai P-Value yang diperoleh berada di bawah ambang batas tersebut. Prosedur bootstrapping diterapkan untuk menghasilkan estimasi yang robust, dan ringkasan hasil analisisnya diuraikan di bawah ini.

Tabel 6. *Path Coeffisient*

	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H1	KT -> OCB	0,555	0,550	0,185	2,296	0,007
H2	KT- > BO	0,798	0,814	0,039	20,725	0,000
H3	BO -> OCB	0,559	0,596	0,164	3,401	0,001
H4	KT -> BO-> OCB	0,798	0,811	0,041	19,664	0,000

Keterangan: BO = Budaya Organisasi, KT = Kepemimpinan Transpormasional, OCB = *Organizational Citizenship Behavior*

Sumber: Data penelitan diolah SmartPLS 4 tahun 2025

Berdasarkan hasil analisis yang tercantum dalam tabel, seluruh nilai P Value yang diperoleh berada di bawah batas signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima secara statistik. Selanjutnya, untuk menilai kekuatan pengaruh setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural, dilakukan penghitungan nilai f-square. Kriteria interpretasi nilai f-square adalah sebagai berikut: nilai 0,02 menunjukkan pengaruh yang rendah, nilai 0,15 menunjukkan pengaruh yang sedang, dan nilai 0,35 menunjukkan pengaruh yang tinggi (Hair *et al.*, 2021).

Tabel 7. *f-square*

Pengaruh variabel	*f-square*	Keterangan
BO -> OCB	0,264	Sedang menuju Tinggi
KT -> BO -> OCB	0,004	Rendah
KT -> OCB	**0,963**	Tinggi

Sumber: Data penelitan diolah SmartPLS 4 tahun 2025

Berdasarkan data pada tabel 6 dan 7, didapat temuan sebagai berikut:

1) Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kedua konstruk tersebut diterima. Hal ini dibuktikan oleh koefisien jalur sebesar 0,555 dengan nilai t-statistik 2,296 (melebihi nilai kritis 1,645) dan P Value 0,007 (lebih kecil dari 0,05). Secara struktural, besarnya pengaruh ini tergolong tinggi, dengan nilai f-square mencapai 0,963. Artinya, gaya kepemimpinan yang inspiratif dan visioner secara langsung mampu mendorong munculnya perilaku kerja yang proaktif dan sukarela di kalangan aparatur.
2) Hipotesis kedua (H2) juga diterima, mengonfirmasi bahwa kepemimpinan yang transformasional berpengaruh positif dan signifikan dalam membentuk atau memperkuat budaya organisasi. Hasil ini didukung oleh koefisien jalur yang sangat kuat sebesar 0,798, nilai t-statistik 20,725, dan P Value 0,000. Besaran pengaruh pada level struktural juga

sangat tinggi (f-square = 0,963), menunjukkan bahwa pemimpin yang visioner merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang bernilai kolektif kuat.

3) Hipotesis ketiga (H3) yang menguji hubungan langsung antara kedua variabel ini diterima. Koefisien jalur sebesar 0,559 dengan t-statistik 3,401 dan P Value 0,001 menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Nilai f-square sebesar 0,264 mengindikasikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap OCB berada pada kategori sedang menuju tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa norma, nilai, dan keyakinan bersama yang hidup di dalam institusi secara langsung mampu merangsang kontribusi ekstra peran dari anggota organisasi.
4) Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB diterima. Hasil uji mediasi menunjukkan koefisien tidak langsung sebesar 0,798 dengan t-statistik 19,664 dan P Value 0,000. Mengingat pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap OCB (H1) dan dari budaya organisasi terhadap OCB (H3) sama-sama signifikan, maka bentuk mediasi yang terjadi adalah partial mediation dengan tipe complementary mediation. Ini berarti bahwa sistem nilai kolektif organisasi tidak hanya menjadi penghubung, tetapi juga turut memperkuat pengaruh positif kepemimpinan visioner terhadap perilaku kerja sukarela. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional memengaruhi OCB baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui penguatan budaya organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa praktik kepemimpinan di sejumlah kantor kecamatan di Kabupaten Indragiri Hulu meliputi Kecamatan Rengat, Seberida, Pasir Penyu, dan Lirik menunjukkan kualitas yang sangat positif. Hal ini mencerminkan efektivitas manajerial yang tinggi dalam pengelolaan organisasi pemerintahan di wilayah tersebut. Gaya kepemimpinan yang diamati ditandai dengan kemampuan atasan dalam memberikan pengaruh yang konstruktif terhadap staf, menciptakan suasana keterbukaan terhadap berbagai pandangan, memelihara kohesivitas kelompok kerja, serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan. Selain itu, para pemimpin di instansi-instansi tersebut juga memiliki arah kebijakan yang terdefinisi dengan jelas, yang menjadi landasan bagi kemajuan institusi.

Kepemimpinan transformasional ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki visi yang sangat jelas dan mendorong bawahan untuk memiliki inisiatif yang tinggi untuk kemajuan pegawai itu sendiri maupun organisasi, sehingga sangat diperlukan kepemimpinan ini dalam organisasi pemerintah yang menjalankan fungsi pelayanan publik. Kepemimpinan pada lokasi penelitian ini menjelaskan tentang pemimpin yang memiliki strategi yang jelas untuk pengembangan dan kemajuan organisasi, memiliki kepedulian terhadap bawahan, merangsang anggota untuk berbuat terbaik untuk diri sendiri maupun organisasi, pemimpin juga selalu menjaga kekompakkan atau kebersamaan serta pemimpin juga menghargai setiap perbedaan yang ada didalam organisasi. Dengan demikian diharapkan bahwa kepemimpinan transformasional ini dapat memberikan pengaruh yang maksimal pada perilaku atau *OCB* pegawai.

Konsep kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan Bass (2006), menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong bawahan mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi standar. Kunci utamanya terletak pada kapasitas pemimpin dalam memberikan motivasi, pemahaman, serta arahan yang tepat, yang secara psikologis menciptakan kondisi yang mendukung munculnya perilaku kerja sukarela (Organizational Citizenship Behavior) di kalangan staf. Temuan ini memperoleh dukungan empiris dari penelitian Nur Wahyu Lestari dan kawan-kawan (2021), yang mengonfirmasi adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB. Konsistensi hasil ini juga selaras dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh

Maduningtyas (2017), yang turut menyimpulkan pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan tersebut terhadap kemunculan perilaku kerja ekstra-peran. Dengan demikian, dapat dilihat adanya konvergensi temuan dari berbagai periode penelitian yang menguatkan proposisi teoretis bahwa pemimpin yang visioner dan inspiratif merupakan faktor penggerak penting bagi terwujudnya kontribusi sukarela dalam organisasi.

Temuan riset terdahulu turut menguatkan hubungan ini. Penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2012) juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap munculnya perilaku kerja sukarela. Hal ini mengindikasikan bahwa sikap dan tindakan atasan yang efektif seperti kemampuan memberikan arahan yang jelas dapat membangun kepercayaan dan meningkatkan motivasi kerja di tingkat staf. Pada akhirnya, kondisi tersebut berkontribusi dalam menciptakan kualitas sumber daya manusia yang unggul bagi organisasi.

Berdasarkan landasan teoritis dan bukti empiris, dapat dikonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan merupakan determinan yang signifikan terhadap perilaku kerja sukarela pegawai. Konsistensi ini terlihat pula dalam konteks spesifik penelitian ini. Observasi pada kantor kecamatan di wilayah Kabupaten Indragiri Hulu menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang diterapkan telah berjalan dengan efektif. Terdapat hubungan positif yang jelas antara kualitas kepemimpinan dengan tingkat OCB yang ditunjukkan oleh aparatur. Artinya, peningkatan kualitas kepemimpinan yang ditandai dengan kemampuan menjadi teladan, sumber inspirasi, dan figur panutan akan diikuti oleh peningkatan dalam etika kerja, sikap, dan kontribusi sukarela pegawai. Fungsi kepemimpinan di instansi-instansi tersebut telah berperan optimal dalam membentuk dan mendorong perilaku kerja yang konstruktif dan melampaui tuntutan formal.

Tercapainya iklim kerja yang positif dan sistem nilai yang kuat dalam suatu institusi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang mengelolanya. Seperti diungkapkan oleh Pearce dan Robinson (2013), kepemimpinan organisasi berperan dalam mengarahkan pencapaian visi jangka panjang, sekaligus membentuk calon pemimpin masa depan dan karakter budaya lembaga. Pendapat ini diperkuat oleh Sashkin dan Sashkin (2011) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional secara aktif membangun lingkungan organisasi yang memampukan anggota untuk meraih tujuan kolektif. Keterlibatan bawahan dalam proses perumusan tujuan dan pembentukan norma organisasi menjadi kunci, karena hal ini menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen bersama terhadap nilai-nilai yang dikembangkan. Budaya organisasi yang sehat bukanlah sesuatu yang muncul secara spontan, melainkan hasil dari proses kepemimpinan yang partisipatif, visioner, dan memberdayakan.

Dukungan empiris terhadap konsep teoretis tersebut diperkuat oleh temuan penelitian Anik Hermaningsih (2011). Studi tersebut membuktikan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi. Secara lebih spesifik, dimensi motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi-dimensi budaya organisasi seperti keterlibatan, adaptabilitas, dan misi. Sementara itu, dimensi pertimbangan individu (individualized consideration) dalam kepemimpinan transformasional juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi konsistensi dalam budaya organisasi. Temuan ini mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan yang visioner dan memperhatikan kebutuhan individual secara spesifik mampu membentuk dan memperkuat sistem nilai serta norma kolektif yang adaptif, terarah, dan kohesif dalam suatu organisasi.

Konsistensi temuan ini juga terlihat dalam penelitian Fachrurazi dan kolega (2012), yang kembali mengonfirmasi pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Hasil ini menegaskan peran sentral pemimpin yang visioner dalam menanamkan, menginternalisasikan, dan menguatkan nilai-nilai inti yang menjadi landasan bersama dalam suatu institusi. Dengan kata lain, efektivitas

pembentukan karakter budaya suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpinnya dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan analisis data, dapat dikemukakan bahwa praktik kepemimpinan di lingkungan kantor kecamatan yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kualitas yang sangat memadai. Hal ini merefleksikan tingkat efektivitas manajerial yang tinggi dalam mengelola institusi pemerintahan di wilayah tersebut. Karakteristik kepemimpinan yang diamati mencakup kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada staf, menciptakan iklim keterbukaan terhadap beragam perspektif, memelihara kohesivitas antaranggota tim, menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, serta memiliki arahan strategis yang terdefinisi dengan jelas untuk mendorong kemajuan organisasi.

Baik secara konseptual maupun berdasarkan bukti lapangan, hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi telah terbukti signifikan. Temuan dalam studi ini selaras dengan proposisi tersebut, di mana gaya kepemimpinan yang diterapkan di kantor kecamatan wilayah penelitian telah berfungsi secara efektif dalam membentuk dan memperkuat sistem nilai kolektif di lingkungan kerja. Praktik kepemimpinan di instansi-instansi tersebut tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga secara aktif membangun fondasi budaya yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan analisis data, dapat diketahui bahwa budaya organisasi di kantor kecamatan wilayah penelitian menunjukkan kualitas yang sangat positif. Indikator pengukuran yang digunakan meliputi aspek kesadaran diri, dinamisme dalam bekerja, karakter kolektif, pencapaian kinerja, serta orientasi kerja tim secara keseluruhan mencerminkan kondisi yang matang dan kondusif bagi keberlangsungan institusi. Lingkungan kerja yang tercipta ditandai dengan dorongan terhadap semangat kerja aparatur, proaktivitas dalam pelaksanaan tugas, komitmen tinggi terhadap pengembangan organisasi, stimulasi untuk mematuhi regulasi, serta pencapaian kinerja yang optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai kolektif yang telah tertanam berfungsi efektif dalam mendorong produktivitas dan kohesivitas di tingkat unit kerja.

Berdasarkan perspektif teoretis yang dikutip oleh Kasman (2020), Colquitt, Lepine, dan Wesson menjelaskan bahwa perilaku kerja sukarela dipengaruhi oleh beberapa karakteristik organisasional, khususnya struktur internal, sistem nilai kolektif, serta praktik pengelolaan sumber daya manusia. Lebih lanjut, Robbins dan Judge (dalam sumber yang sama) menegaskan bahwa lingkungan organisasi yang berorientasi pada kekuatan positif seperti fokus pada pengakuan atas kontribusi, minimisasi pendekatan penalaran, serta dukungan terhadap vitalitas dan perkembangan individu akan secara alami mendorong munculnya sikap kerja yang konstruktif dan kontribusi yang melampaui tuntutan formal. Budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai konteks, tetapi juga sebagai mekanisme aktif yang membentuk disposisi dan tindakan nyata anggota organisasi.

Dukungan empiris terhadap hubungan tersebut juga ditemukan dalam berbagai konteks penelitian. Studi yang dilakukan oleh Mangindaan dan kawan-kawan (2020) pada sektor hospitality, misalnya, mengonfirmasi bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di Hotel Sutan Raja Amurang. Temuan serupa dilaporkan oleh Nur Wahyu dan tim (2021) dalam konteks ritel, di mana budaya organisasi juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan Toserba dan Swalayan Purnama Godean. Interpretasi dari pengaruh positif ini adalah bahwa hubungan antara kedua variabel bersifat searah: peningkatan kualitas budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan perilaku kerja sukarela. Semakin kuat dan positif sistem nilai serta norma kolektif dalam suatu institusi, semakin tinggi pula kecenderungan anggota organisasi untuk menunjukkan kontribusi yang melampaui tuntutan tugas formalnya.

Berdasarkan temuan analisis, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di kantor kecamatan wilayah studi telah memiliki sistem nilai kolektif yang sangat kondusif dan

matang. Kondisi ini ditandai dengan iklim organisasi yang mendukung, yang pada gilirannya membangun kohesivitas antaranggota dan hubungan kerja yang harmonis. Lingkungan semacam itulah yang memfasilitasi munculnya sikap kerja positif dan kesediaan aparatur untuk berkontribusi melampaui deskripsi tugas resminya, sehingga turut mendorong pencapaian tujuan institusi melalui mekanisme perilaku kerja sukarela (OCB). Hasil ini konsisten dengan proposisi teoretis maupun bukti empiris sebelumnya yang menyatakan bahwa kualitas budaya organisasi merupakan faktor determinan signifikan dalam membentuk kontribusi ekstra-peran pegawai di suatu lembaga.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dikonfirmasi bahwa H4 diterima. Temuan ini membuktikan bahwa sistem nilai kolektif organisasi berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja sukarela pada kantor kecamatan di Kabupaten Indragiri Hulu. Analisis statistik mengungkap bahwa budaya organisasi tidak hanya merupakan konsekuensi dari gaya kepemimpinan, tetapi juga menjadi saluran yang memperkuat pengaruhnya terhadap kontribusi ekstra-peran aparatur. Implikasinya, kualitas perilaku kerja sukarela dipengaruhi secara simultan oleh dua faktor kunci: keefektifan kepemimpinan dan kekokohan budaya organisasi. Peningkatan pada kedua aspek tersebut akan berdampak positif pada OCB, sebaliknya, pelemahan pada salah satu atau keduanya dapat menurunkan kecenderungan staf untuk memberikan kontribusi sukarela. Selanjutnya, hasil uji parsial memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun budaya organisasi masing-masing memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap perilaku kerja sukarela. Model penelitian ini mengonfirmasi bahwa meskipun kepemimpinan visioner merupakan pendorong utama, efektivitasnya dalam menumbuhkan OCB sangat diperkuat oleh kehadiran budaya organisasi yang sehat dan jelas.

Studi ini berhasil mengidentifikasi dua faktor penentu kunci yang secara empiris mendorong kemunculan kontribusi kerja sukarela di lingkungan instansi pemerintah daerah. Temuan utama menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang mengedepankan inspirasi dan perubahan, bersama dengan sistem nilai serta norma kolektif yang telah mengakar, secara statistik memiliki hubungan yang kuat dan bermakna dengan meningkatnya sikap kerja proaktif di antara aparatur pada empat kantor kecamatan di Kabupaten Indragiri Hulu. Konfirmasi ini menemukan keselarasan yang kuat dengan kerangka konseptual yang dikemukakan oleh Shweta dan Srirang (2020). Mereka menyatakan bahwa kemunculan perilaku kerja yang melampaui kewajiban formal merupakan hasil dari interaksi kompleks antara karakteristik internal individu, dinamika kelompok, dan elemen-elemen struktural organisasi. Secara lebih spesifik, selain faktor personal seperti kecenderungan pribadi dan motivasi intrinsik, serta aspek sosial seperti keeratan hubungan dalam tim, terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel institusional. Variabel-variabel tersebut mencakup sikap pekerja terhadap tempatnya beraktivitas yang tercermin dari loyalitas dan tingkat penerimaan terhadap kondisi kerja serta persepsi terhadap keadilan dalam kebijakan dan prosedur lembaga. Penelitian ini tidak hanya menguatkan proposisi mengenai dampak langsung dari kepemimpinan visioner dan iklim organisasi yang sehat, tetapi juga menempatkan kedua variabel tersebut sebagai bagian integral dari ekosistem faktor penentu yang lebih luas. Hal ini memberikan perspektif yang lebih holistik, bahwa peningkatan kontribusi sukarela tidak dapat dicapai hanya dengan fokus pada satu aspek, melainkan memerlukan pendekatan terpadu yang memperhatikan aspek kepemimpinan, pembentukan budaya, sekaligus konteks keadilan dan iklim psikologis di tempat kerja.

Pemetaan faktor-faktor penentu oleh Wirawan (dalam Lestari dkk., 2021) memberikan perspektif yang lebih komprehensif dan bertingkat, dengan mengelompokkan berbagai determinan ke dalam tiga ranah utama: atribut personal individu (seperti kepribadian dan usia), kondisi psikologis-afektif di tempat kerja (seperti kepuasan dan komitmen), serta

elemen struktural dan kontekstual organisasi (seperti budaya, iklim, kepemimpinan, dan keadilan). Kerangka ini secara tegas menegaskan bahwa kontribusi sukarela merupakan fenomena kompleks yang dihasilkan dari interaksi dinamis antara karakteristik karyawan, persepsi mereka terhadap lingkungan kerja, dan desain organisasi itu sendiri, sehingga memperkaya pemahaman dengan menunjukkan bahwa selain kepemimpinan dan budaya, variabel-variabel lain pada tingkat individu dan sikap kerja juga memainkan peran yang tidak dapat diabaikan.

Konsistensi temuan ini juga memperoleh penguatan dari sejumlah bukti empiris terkini. Penelitian yang dilakukan oleh Maulana Danubrata dan kolega (2021) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi, gaya kepemimpinan yang visioner, serta sistem nilai kolektif secara bersama-sama merupakan prediktor signifikan terhadap kemunculan perilaku kerja sukarela. Dukungan serupa dilaporkan oleh Nur Wahyu Lestari dan tim (2021) dalam konteks sektor ritel, di mana komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional secara simultan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Konvergensi hasil dari berbagai studi ini menegaskan bahwa kontribusi ekstra-peran tidak dibangun oleh faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari konfigurasi yang sinergis antara keterikatan psikologis anggota terhadap institusi, praktik kepemimpinan yang memberdayakan, dan lingkungan budaya kerja yang kondusif.

meningkatkan efektivitas organisasi Secara konseptual dan berdasarkan kumpulan bukti penelitian, dapat dipahami bahwa kualitas kepemimpinan bersama dengan kekuatan budaya institusi secara kolektif membentuk landasan bagi terwujudnya kontribusi kerja yang bersifat sukarela. Penerapan kedua aspek ini secara optimal dalam tata kelola organisasi akan mendorong peningkatan perilaku tersebut. Pada gilirannya, kontribusi ekstra-peran yang tumbuh subur dalam lingkungan kerja ini akan memperlancar pencapaian sasaran institusional, mengingat perilaku tersebut secara intrinsik berfungsi sebagai pengungkit efektivitas operasional organisasi (Wirawan, 2017).

Berdasarkan seluruh rangkaian analisis, studi ini menyimpulkan bahwa sistem nilai kolektif organisasi berperan penting dan signifikan dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan yang visioner dengan kemunculan perilaku kerja sukarela di kalangan aparatur pada kantor kecamatan di Kabupaten Indragiri Hulu. Temuan ini menegaskan sebuah hubungan proporsional: peningkatan kualitas praktik kepemimpinan yang diimbangi dengan penguatan budaya organisasi yang sehat akan secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas sikap kerja pegawai, khususnya dalam bentuk kontribusi yang melampaui tuntutan formal.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian, gaya kepemimpinan yang visioner dan inspiratif terbukti memiliki hubungan yang positif dengan kemunculan sikap kerja sukarela di lingkungan kantor kecamatan wilayah studi. Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang diterapkan telah berjalan dengan efektif. Terdapat korelasi yang searah antara kedua hal tersebut: peningkatan kualitas kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan dalam etika kerja dan kontribusi ekstra-peran aparatur. Esensi dari kepemimpinan semacam ini terletak pada kemampuannya untuk menampilkan diri sebagai figur teladan yang menginspirasi dan menjadi panutan, sehingga secara psikologis membangkitkan motivasi intrinsik bawahan untuk bertindak secara konstruktif dan kooperatif, yang pada akhirnya terejawantahkan dalam perilaku kerja yang melampaui ekspektasi formal.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan inspirasi terbukti secara signifikan membentuk serta memperkuat sistem nilai kolektif di lingkungan kantor kecamatan tersebut. Dampaknya terlihat pada kemampuan pemimpin untuk membangkitkan inspirasi dan motivasi kerja, menciptakan atmosfer kerja yang lebih produktif, serta

meningkatkan semangat kolaborasi antar staf. Lebih dari itu, pendekatan kepemimpinan semacam ini juga berperan penting dalam membantu setiap anggota organisasi menemukan identitas dan kontribusi unik mereka dalam kerangka pencapaian sasaran institusional yang lebih luas.

Berdasarkan hasil analisis, lingkungan nilai kolektif yang terbangun di instansi-instansi tersebut memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap kecenderungan aparatur untuk memberikan kontribusi sukarela. Sistem norma dan keyakinan bersama yang kondusif secara langsung membangun kohesivitas tim serta hubungan interpersonal yang harmonis di tempat kerja. Kondisi ini mendorong staf tidak hanya menunjukkan sikap kerja yang positif, tetapi juga secara proaktif mengerjakan hal-hal yang berada di luar deskripsi tugas formalnya, yang pada hakikatnya merupakan wujud dari perilaku kerja ekstra-peran. Meskipun budaya organisasi di keempat lokasi telah berfungsi baik, upaya penyempurnaan dan penguatan yang berkelanjutan tetap diperlukan untuk lebih mendorong efektivitas dan pencapaian tujuan institusi secara optimal.

Peran mediasi budaya organisasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* pada Kantor Kecamatan se-Kabupaten Indragiri Hulu termasuk *partial mediation* dengan kategori *complementary mediation*. Peran budaya organisasi dalam memberikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* pegawai terletak pada kesadaran diri, keperibadian dan performan pegawai sebagai pemicu untuk berprilaku *OCB.*

REFERENSI

Anik Herminingsih, (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisai. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen dan Kewirausahaan Fakultas Ekonomi Mercu Buana Jakarta.* Vol 5 No.1.

Aldag, R. J., & Reschke, W. A. (1997). *Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort And Its Value to The Organization*. Center for Organization Effectiveness.

Daft, R. L. (2018). *The leadership experience* (7th ed.). Cengage Learning.

Danubrata, M. D. dan Khasanah, N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada pegawai Non ASN di BPTD Wilayah X jawa Tengah dan DIY Terminal Penumpang Tipe A Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi,* No. 3, Vol. 2, 338-353.

Emron, Yhony, dan Imas, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi).* Alfabeta.

Fachrurazi dkk (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement dan Budaya Organisasi Pada PT. Toa Bekasi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.* Vol. 12 No. 3.

Kaswan, (2020). *Sikap Kerja (Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti).* Alfabeta.

Lestari, N. W. Indriati, I. H. dan Basri, A. I. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasionel terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis,* Vol. 1 No. 1, 35-43

Naziroh, Entang, M. dan Setyaningsih, S. (2021). Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (*OCB*) dengan cara Penguatan Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri. *Jurnal Manajemen Pendidikan,* Vol. 09, No. 02, 129-134.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington Books.

Organ, D. W. Podsakoff, P. M. and Mackenzie S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: It'snature, antecedent and consequences. *London: Sage Publications.* P. 30-45.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). Strategic management: Planning for domestic and global competition (13th ed.). McGraw-Hill Education.Robbins, S. P. dan Judge T. A. (2021). *Organization Behaviour* (15 ed). New York: Prentice Hall International.

Shweta, J. dan Srirang, J. (2020). Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy,* Vol. 1 No. 2, 27-36.

Sugiyono, (2021). *Metodologi Penelitian Kombinasi (Mix Methods).* Bandung: Alfabeta.

Titisari, P. (2024). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Revisi).* Mitra Wacana Media.

Wirawan. (2017). *Kepemimpinan: Teori Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian Edisi Ketiga.* Rajawali Pers.

Yen, H. R. dan Hiehoff B. P. (2004). Relationship Between Organizational Citizenship Behavoiur, Efficiency and Customer Service Perceptions in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology.* Vol. 34, No. 3*,* 1617-16137.