

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Sesilia Argiana Putri, Ignatius Soni Kurniawan, Mohammad Ahyar Syafwan Lysander

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

JL. Batikan, UH-III JL. Tuntungan No.1043, Tahunan, Kec. Umbulharjo, Kota Yogyakarta, DIY

E-mail: soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

Abstract: This study aims to analyze the relationship between employee performance at the Yogyakarta City Education, Youth, and Sports Office with job satisfaction, transformational leadership, and organizational citizenship behavior (OCB). This study used an accidental sampling method, with offline questionnaire distribution to employees who were willing to participate. To determine the sample size, the Slovin formula was used which resulted in a sample requirement of 104 respondents from a total population of 140 employees. The collected data were analyzed using SPSS software to test the relationship and influence of independent variables on employee performance as the dependent variable. The results showed that transformational leadership had a negligible effect on employee performance, so the direct role of this leadership style was less significant in improving performance. In contrast, job satisfaction had a significant and positive impact on improving employee performance, indicating that psychological well-being, job comfort, and job satisfaction were important factors. In addition, organizational citizenship behavior or OCB has also been shown to significantly improve employee performance. OCB, which reflects employees' voluntary actions to help coworkers or support organizational goals, plays a strategic role in creating a productive, conducive, harmonious, and sustainable work environment. Based on these results, it is recommended that organizations prioritize programs and policies that can improve employee job satisfaction and encourage organizational citizenship behavior. This step is considered effective in optimizing the potential performance of human resources in the Yogyakarta City Education, Youth, and Sports Office. This study contributes to academic understanding of important factors that influence employee performance in the public sector, as well as being a practical guide for organizations to improve employee performance sustainably and consistently.

Keywords: Job satisfaction; organizational citizenship behavior; transformational leadership; employee performance.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kota Yogyakarta dengan kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel aksidental, dengan distribusi kuesioner secara offline kepada pegawai yang bersedia berpartisipasi. Untuk menentukan ukuran sampel, digunakan rumus Slovin yang menghasilkan kebutuhan sampel sebanyak 104 responden dari total populasi 140 pegawai. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS untuk menguji hubungan dan pengaruh variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang dapat diabaikan terhadap kinerja pegawai, sehingga peran langsung dari gaya kepemimpinan ini kurang signifikan dalam meningkatkan kinerja. Sebaliknya, kepuasan kerja memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis, kenyamanan kerja, serta kepuasan terhadap pekerjaan menjadi faktor penting. Selain itu,

perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB juga terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. OCB, yang mencerminkan tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja atau mendukung tujuan organisasi, memainkan peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kondusif, harmonis, dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar organisasi lebih memprioritaskan program dan kebijakan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai serta mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi. Langkah ini dinilai efektif untuk mengoptimalkan potensi kinerja sumber daya manusia di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kota Yogyakarta. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman akademik mengenai faktor-faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik, sekaligus menjadi panduan praktis bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan dan konsisten.

Kata kunci: Kepuasan kerja; perilaku kewarganegaraan organisasi; kepemimpinan transformasional; kinerja pegawai.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen krusial dalam organisasi, di sektor pemerintahan maupun perusahaan. Daya saing suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kapasitas SDM dalam memenuhi target yang ditetapkan sesuai dengan standar organisasi. SDM berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengambil keputusan, sehingga kinerja pegawai menjadi faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi (Hendriawan *et al.*, 2024). Kinerja pegawai yang maksimal akan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan dan berkontribusi positif terhadap pencapaian target organisasi.

Pegawai dengan kinerja tinggi menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan mereka. Di samping tanggung jawab utama mereka, mereka sering menunjukkan perilaku tambahan yang disebut *organizational citizenship behavior* (OCB) atau perilaku kewarganegaraan organisasi. OCB menunjukkan tindakan sukarela yang dilakukan di luar definisi pekerjaan konvensional, seperti membantu rekan kerja atau memberikan kontribusi tambahan kepada perusahaan (Purnomo, Sambung, & Syamsudin, 2022). Studi menunjukkan bahwa perusahaan dengan pegawai yang menunjukkan OCB umumnya mencapai kinerja yang unggul (Jufrizen *et al.*, 2022). Oleh karena itu, mempromosikan perilaku kewarganegaraan perusahaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja, terutama dalam konteks pemerintahan seperti Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kota Yogyakarta.

Gaya kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja pegawai, termasuk perilaku kewarganegaraan organisasi. Kepemimpinan transformasional, yang fokus pada pemberdayaan, motivasi, dan pengembangan moral serta motivasi pegawai, merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang relevan (Karyono, Ahadiat, & Jimad, 2023). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pegawai untuk melebihi harapan mereka dengan memprioritaskan kepentingan organisasi dan menciptakan rasa tanggung jawab (Yanty, Purwanto, Pramono, Cahyono, & Asbari, 2020). Pemimpin seperti ini juga memperhatikan kebutuhan individu pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Kinerja pegawai dipengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan bahwa pegawai merasa senang dengan pekerjaannya (Eliyana, Ma'arif, & Muzakki, 2019). Pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka biasanya menunjukkan peningkatan kinerja, yang secara positif memengaruhi pencapaian tujuan bisnis (Hakim, Hidayat, & Fanani, 2022). Suasana kerja

yang sesuai menumbuhkan motivasi dan produktivitas pegawai, sehingga menghasilkan kepuasan yang lebih tinggi.

Berdasarkan ulasan di Google Maps, beberapa pengunjung memberikan masukan terkait kualitas layanan dan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kota Yogyakarta (Google, 2024). Salah satu masukan mengisyaratkan masih perlunya peningkatan keramahan dan responsivitas staf administrasi, khususnya dalam menangani kesalahan penulisan data. Pengalaman seperti ini mencerminkan harapan masyarakat akan layanan yang lebih ramah dan teliti dalam merespons permintaan, yang merupakan bagian penting dalam menciptakan kepuasan publik. Selain itu, terdapat masukan terkait proses birokrasi dan prosedur administrasi yang dinilai belum optimal. Pengunjung menyarankan perbaikan agar layanan menjadi lebih efisien dan mudah diakses. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi dan penyederhanaan prosedur untuk mempercepat pelayanan publik. Secara keseluruhan, masukan ini mengindikasikan perlunya peningkatan kinerja pegawai. Penerapan OCB yang lebih kuat, kepemimpinan transformasional yang efektif, serta peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat menjadi langkah penting untuk meningkatkan kualitas layanan dan memperbaiki pengalaman masyarakat ke depannya.

Penelitian sebelumnya yang mengkaji pengaruh perilaku kewarganegaraan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap produktivitas beragam. Penelitian oleh Patria *et al.* (2024), Sutiyatno (2024), dan Nurzam (2020) menemukan bahwa kinerja pegawai meningkat pesat ketika terlibat dalam aktivitas kewarganegaraan organisasi. Sebaliknya, namun penelitian Saputri *et al.* (2023) memberikan hasil yang berbeda, yaitu OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ditemukan sangat bermanfaat, menurut Arquimino *et al.* (2023), Amalina *et al.* (2022), dan Suwarni *et al.* (2023). Namun, penelitian Hendriawan *et al.* (2024) dan Sriyani *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak berarti. Sementara Aini & Sosilo (2024) tidak menemukan pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja, berbeda dengan penelitian Jufrizen *et al.* (2022), Zaman *et al.* (2023), dan Tahu *et al.*, (2023) yang memperlihatkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Inkonsistensi atas temuan terdahulu ini memberi peluang untuk melakukan riset ini pada pengaturan penelitian yang berbeda.

Artikel ini berusaha mengisi kesenjangan dari penelitian sebelumnya dengan menguji kembali pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap kinerja pegawai dalam konteks tertentu. Kebaruan ilmiah penelitian ini terletak pada penggunaan pengaturan penelitian yang berbeda untuk mengeksplorasi inkonsistensi temuan sebelumnya, terutama dalam organisasi dengan budaya dan lingkungan kerja yang unik. Penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi atau menolak temuan sebelumnya tetapi juga menawarkan perspektif baru terkait hubungan ketiga variabel tersebut dalam konteks spesifik. Penelitian ini difokuskan pada konteks organisasi publik, yaitu Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kota Yogyakarta, guna melihat

bagaimana ketiga faktor tersebut berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan kinerja dan peningkatan kualitas layanan publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Lokasi penelitian adalah Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kota Yogyakarta, dengan populasi sebanyak 140 pegawai. Sampel penelitian ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan margin kesalahan 5%, menghasilkan ukuran sampel sebanyak 104 responden. Sampel dipilih menggunakan metode *accidental sampling*, yaitu teknik di mana responden diambil dari populasi yang kebetulan ditemui dan bersedia berpartisipasi secara sukarela (Sugiyono, 2018). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan secara *offline* kepada responden, dilengkapi dengan surat pengantar resmi untuk menjelaskan tujuan penelitian dan memperoleh izin pengumpulan data. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1-5, di mana 1 menunjukkan ketidaksetujuan yang sangat besar dan 5 menunjukkan persetujuan yang sangat besar, kecuali untuk ukuran kepuasan kerja yang berkisar antara sangat tidak puas (1) sampai sangat puas (5). Contoh item pertanyaan adalah variabel OCB, seperti “Saya akan selalu menjaga nama baik organisasi didepan masyarakat umum.” (Organ, 1988; Smith *et al.*, 1983). Kepemimpinan transformasional contohnya adalah “Saya memiliki kepercayaan penuh terhadap atasan saya” (Dubinsky, Yammarino, Jolson, & Spangler, 1995). Kepuasan kerja contohnya adalah “Saya sangat menikmati pekerjaan saya dibandingkan dengan yang lain” (Crow, Lee, & Joo, 2012). Sementara itu, untuk mengukur kinerja pegawai contoh pertanyaan “Saya berhasil merencanakan pekerjaan saya sehingga selesai tepat waktu” (Koopmans *et al.*, 2014). Data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS untuk menguji hubungan antar variabel melalui uji regresi linier berganda, validitas, reliabilitas, serta verifikasi asumsi klasik (Ghozali, 2018). Metode ini memastikan keabsahan dan keandalan hasil penelitian, yang diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pengelolaan kinerja pegawai di organisasi publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Validitas dan Reliabilitas

Dengan membandingkan nilai *r*-hitung dengan *r*-tabel, dapat mengevaluasi pengukuran validitas. Dengan ukuran sampel 104, tingkat signifikansi 5%, dan uji satu sisi nilai *r*-tabel adalah 0.1622. Untuk mengkonfirmasi validitas instrumen, periksa apakah nilai *r*-hitung > nilai *r*-tabel. Semua item dianggap valid karena nilai *r*-hitungnya di atas 0.1622. Ini termasuk perilaku kewarganegaraan organisasi (0.421-0.712), kepemimpinan transformasional (0.419-0.774), kepuasan kerja (0.337-0.731), dan kinerja pegawai (0.566-0.740). Ketika *Cronbach's Alpha* > 0.60, berarti uji reliabilitas valid. Keempat ukuran

perilaku kewarganegaraan organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60, dinyatakan reliabel. Hasil komprehensif dari penilaian validitas dan reliabilitas dirinci dalam Lampiran 1.

Karakteristik Responden

Sebanyak 104 responden disajikan pada Tabel 1, beserta karakteristik mereka. Perempuan mencakup 59 (56.7%) dari total responden, sedangkan laki-laki mencakup 45 (43.3%). Dari total responden, 64 (61,5% dari total) berusia antara 20-30 tahun. Rentang usia ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai masih tergolong muda, yang umumnya memiliki tingkat energi, kesehatan, serta kemampuan fisik yang lebih baik dibandingkan usia lanjut. Hal ini secara langsung dapat berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja pegawai, karena pegawai muda cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan teknologi baru. Berdasarkan kategori pendidikan terakhir menunjukkan bahwa sebanyak 55 orang (52.9%) berpendidikan Diploma mendominasi.

Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskriptif penelitian ini menggambarkan nilai rata-rata setiap variabel independent (perilaku kewarganegaraan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja) dan variabel dependen (kinerja pegawai), seperti yang diilustrasikan dalam Tabel 2. Tabel 2 menunjukkan bahwa tanggapan dari 104 responden mengenai variabel perilaku kewarganegaraan organisasi menghasilkan skor rata-rata 4.11, yang menandakan bahwa responden mengevaluasi perilaku kewarganegaraan (OCB) yang ditunjukkan di antara rekan kerja secara positif. Karakteristik kepemimpinan transformasional mendapat skor rata-rata 3.86, yang menunjukkan bahwa pemimpin secara efektif mendorong responden. Responden melaporkan variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 4.04. Variabel kinerja pegawai mempunyai nilai rata-rata 4.13, menunjukkan bahwa responden menunjukkan kinerja yang terpuji.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori		Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki laki	45	43.3
	Perempuan	59	56.7
Usia	20-30 Tahun	64	61.5
	31-40 Tahun	22	21.2
	41-50 Tahun	16	15.4
	>50 Tahun	2	1.9
Pendidikan terakhir	SMA/Sederajat	11	10.6
	Diploma	55	52.9
	S-1	36	34.6
	Pascasarjana	2	1.9

Sumber: Data Primer Diolah, 2024.

Tabel 2. Deskriptif Variabel

Variabel	Mean
----------	------

<i>Organizational citizenship behavior</i>	4.11
Kepemimpinan transformasional	3.86
Kepuasan kerja	4.04
Kinerja pegawai	4.13

Sumber: Data Primer Diolah, 2024.

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Ind.	Dep.	Multicollinearity		Spearman`s Rho Test	Kolmogorov- Smirnov Test
		Tol.	VIF	Sig.	Asymp.sig
OCB		0.611	1.637	0.101	
KT	KP	0.547	1.830	0.169	0.200
KK		0.553	1.809	0.877	

Keterangan: OCB= *Organizational citizenship behavior*; KT= Kepemimpinan transformasional; KK= Kepuasan kerja; KP= Kinerja pegawai.

Sumber: Data Primer Diolah, 2024.

Asumsi Klasik

Hasil dari uji asumsi klasik (Tabel 3) memperlihatkan tidak adanya heteroskedastisitas (uji *Spearman`s Rho test*, $p > 0.05$). Selain itu, normalitas terpenuhi (uji *Kolmogorov-Smirnov test*, *Asymp. Sig.* > 0.05). Multikolinearitas dianggap tidak ada dalam model regresi ketika toleransi melampaui 0.10 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) tetap di bawah 10, sehingga memvalidasi model sebagai model bebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 4. Hasil Regresi Linear Berganda

Ind.	Dep.	Unst. Coef.		T	Sig.	Adj. R ²
		B	Std. Err.			
OCB		0.173	0.045	3.835	0.000	
KT	KK	0.060	0.053	1.133	0.260	0.541
KK		0.512	0.106	4.818	0.000	

Keterangan: OCB= *Organizational Citizenship Behavior*; KT= Kepemimpinan Transformasional; KK= Kepuasan Kerja; KP= Kinerja pegawai.

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Tabel 4 menunjukkan hasil uji yang menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi memiliki nilai t sebesar 3.835 dan probabilitas $0.000 < 0.05$. Ini menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai. Sementara itu, nilai t untuk kepemimpinan transformasional 1.133 dan probabilitasnya adalah $0.260 > 0.05$, kepemimpinan transformatif secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai tidak terdukung. Kepuasan kerja mempunyai dampak yang cukup besar terhadap kinerja pegawai. Nilai t adalah 4.818 dan probabilitasnya adalah $0.000 < 0.05$. atau didukung.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) mempunyai pengaruh positif signifikan pada kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat pernyataan tersebut. Penelitian Patria *et al.*, (2024) dan Nurzam (2020) menegaskan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi berdampak pada kinerja pegawai, yang sejalan dengan temuan ini. Skor rata-rata tertinggi pada item OCB, yaitu 4.45, mencerminkan tingginya komitmen responden dalam menjaga nama baik organisasi di masyarakat. Sebaliknya, skor terendah 3.63 menunjukkan bahwa beberapa pegawai mungkin kurang nyaman dalam menyuarakan pendapat mereka jika berisiko menimbulkan ketidaksepakatan. Hal ini dapat dikaitkan dengan dimensi OCB seperti *sportsmanship* dan *civic virtue*, yang membutuhkan keberanian lebih dalam menghadapi tantangan internal organisasi (Organ, 1988). Penerapan OCB yang kuat dalam organisasi dapat memitigasi konflik internal dan memfasilitasi kerjasama tim, seperti yang dijelaskan dalam teori *social exchange* (Blau, 1964).

Kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai tidak terdukung. Dalam hal kinerja pegawai, nampak bahwa kepemimpinan transformasional bukanlah antecedent yang diandalkan dalam pengujian data ini. Kepemimpinan transformasional memiliki sedikit pengaruh terhadap produktivitas pekerja (Hendriawan *et al.* 2024). Oleh karena itu, jelas bahwa penggunaan gaya kepemimpinan transformasional oleh atasan tidak memiliki efek yang terlihat pada output staf. Bertentangan dengan apa yang ditemukan Amalina *et al.* (2022) dan Ramos *et al.* (2023), penelitian ini tidak mendukung gagasan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Ketidaksesuaian ini dapat dijelaskan dengan teori kontingensi (Fiedler, 1967), yang menyatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya tersebut dengan situasi spesifik. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional mungkin tidak relevan atau efektif jika organisasi memiliki sistem kerja yang sangat terstruktur, minim fleksibilitas, atau karyawan yang kurang membutuhkan motivasi intrinsik.

Respon tertinggi untuk variabel kepemimpinan transformasional tercatat untuk pernyataan “Atasan saya membuat saya bangga menjadi bagian dari timnya” (rerata=4.06), sedangkan respon terendah adalah untuk “Atasan saya memberi saya perhatian pribadi saat saya merasa diabaikan” (rerata=3.43). Menunjukkan bahwa meskipun para pemimpin dapat menanamkan kebanggaan dan komitmen di antara tim, kurangnya perhatian pribadi mereka kepada pegawai, terutama selama masa-masa pengabaian, menjadi kekurangan dalam implementasi pendekatan kepemimpinan transformasional yang dilakukan.

Kepuasan kerja mempunyai dampak yang cukup besar terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menguatkan temuan Jufrizen *et al.* (2022), Herawati, Kurniawan, & Setyaningsih (2022) dan Tahu *et al.* (2023), dengan kajian kebahagiaan pekerja di tempat kerja secara signifikan memengaruhi produktivitas mereka. Jawaban mulai dari “Saya merasa dihargai dalam pekerjaan saya, saya akan mempertahankan pekerjaan ini” (rerata=3.80) hingga “Saya merasa puas dengan pekerjaan saya” (rerata=4.27), yang mengukur kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan emosional pegawai yang bisa bersifat positif atau negatif terhadap tanggung jawab atau tugas yang diberikan. Kepuasan kerja merupakan

faktor penting dalam mencapai kinerja puncak. Temuan ini mendukung pendekatan kebutuhan manusia seperti yang diperbarui dalam studi *Self-Determination Theory (SDT)* (Ryan & Deci, 2017) Kebutuhan otonomi, kompetensi, dan hubungan interpersonal merupakan faktor utama dalam membentuk motivasi dan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai respons positif terhadap terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam lingkungan kerja.

Variabel yang berpengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai yaitu variabel perilaku kewarganegaraan organisasi, diikuti oleh kepuasan kerja, dan terakhir adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini disebabkan oleh peran OCB yang signifikan dalam mendukung kinerja yang lebih baik, karena pegawai yang memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi yang baik cenderung memberikan kontribusi lebih besar dalam lingkungan kerja. Selain itu, kepuasan kerja yang terpenuhi juga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional, meskipun memiliki pengaruh, perlu ditingkatkan lebih lanjut untuk memaksimalkan kinerja pegawai. Respon tertinggi untuk variabel kinerja pegawai ditemukan pada pernyataan "Saya berhasil merencanakan pekerjaan saya sehingga selesai tepat waktu" (rerata=4.21), sedangkan respon terendah terdapat pada pernyataan "Perencanaan saya sangat optimal" (rerata=3.98). Secara keseluruhan, skor di atas 3 terdapat pada setiap item kinerja pegawai, menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang baik selama bekerja di instansi tersebut disetujui oleh sebagian besar pegawai.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Hasil penelitian Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta dirangkum di sini. Meskipun perilaku kewarganegaraan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara berbeda tidak memengaruhi kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa senang dengan pekerjaannya, mereka akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan menghasilkan hasil yang lebih baik.

Mengacu hasil temuan, implikasinya adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, perlu dilakukan evaluasi terhadap beberapa indikator yang dinilai masih rendah. Salah satu indikator OCB yang perlu diperhatikan adalah keberanian pegawai untuk mengambil risiko dalam menyatakan keyakinan mereka tentang apa yang terbaik bagi organisasi. Pegawai yang ragu atau enggan menyuarakan pendapat mereka dapat menghambat inovasi dan perbaikan dalam organisasi. Pada indikator kepuasan kerja, hal yang perlu dievaluasi adalah perasaan pegawai terkait penghargaan yang mereka terima dalam pekerjaannya. Apabila pegawai merasa kurang dihargai, hal ini dapat menurunkan motivasi dan kinerja mereka. Oleh karena itu, pemberian penghargaan yang lebih sesuai dan tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke instansi lain karena cakupan penelitian yang terbatas, yaitu hanya mencakup Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kota Yogyakarta. Keandalan hasil penelitian ini juga dipengaruhi oleh ukuran sampel yang kecil. Perilaku

kewarganegaraan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja merupakan variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang mungkin belum cukup untuk mengidentifikasi semua faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan pegawai.

SARAN

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian tidak hanya di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kota Yogyakarta, tetapi juga melibatkan dinas-dinas lain atau bahkan instansi pemerintah di wilayah lain. Selain itu, peningkatan jumlah responden juga penting untuk memperkuat keakuratan hasil. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memasukkan variabel anteseden yang lebih luas dan beragam, seperti dukungan atasan (*supervisor support*), keterlibatan karyawan (*employee engagement*), atau komitmen organisasi (*organizational commitment*).

DAFTAR RUJUKAN

- Aini, Q., & Sosilo, H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap A RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten. *Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.18196/jmmr.v3i1.178>
- Amalina, N. N., Armanu, & Susilowati, C. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Justice Toward Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(4), 95–105. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i4.1771>
- Blau, P. (1964). *Blau.pdf*. In *Exchange And Power in Social Life*. California: Stanford University Press.
- Crow, M. M., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational Justice and Organizational Commitment among South Korean Police Officers: An Investigation of Job Satisfaction as a Mediator. *Policing*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(2), 17–31. <https://doi.org/10.1080/08853134.1995.10754018>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Google. (2024). Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Yogyakarta (DINDIKPORA). Retrieved August 1, 2024, from Google Maps website: <https://maps.app.goo.gl/fgmySKPsthBRsdKf9>
- Hakim, M., Hidayat, H., & Fanani, M. R. (2022). Peranan Penerapan HRIS dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Pisma Putra Textile Industri. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 32–43. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v13i1.5367>
- Hendriawan, Y., & Nurjanah, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLP Indonesia. *KALBISIANA Jurnal Sains, Bisnis Dan Teknologi*, 10(1), 99–115. <https://doi.org/10.53008/kalbisia.v10i1.3528>
- Herawati, J., Kurniawan, I. S., & Setyaningsih, I. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, keadilan prosedural, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Akuntabel*, 19(1), 109–116. <https://doi.org/10.30872/jakt.v19i1.10639>
- Jufrizen, & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162–183. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1682>

- Karyono, Ahadiat, A., & Jimad, H. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable. *The International Journal of Business & Management*, 11(30), 54–60. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2023/v11/i3/bm2303-020>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101717.51>
- Nurzam, A. I. S. (2020). The Role of Organizational Citizenship Behavior as a Mediator on The Effect of Employee Engagement and Organizational Culture on Employee Performance in BPJS Ketenagakerjaan. *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(05), 1761–1765. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v8i05.em02>
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Patria Rio, S. M. (2024). The Influence of Servant Leadership, Self-Awareness, and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Timur. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 3(01), 157–164. <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2024.v3i1n21>
- Purnomo, E. C., Sambung, R., & Syamsudin, A. (2022). Leadership Style in Improving Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 07(02), 171–182.
- Ramos, A., & Lena, E. (2023). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Literature Review. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 2(4), 354–362. <https://doi.org/10.56799/jceki.v2i4.1709>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness Richard. In *Progress in Neuro-Psychopharmacology and Biological Psychiatry* (Vol. 27). New York: The Guildford Press.
- Saputri, M., & Kuswanto, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behavior (Ocb), dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 3(1), 10–26. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i1.663>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Sriyani, S., Hubeis, A. V. S., & Ramly, A. T. (2023). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 318–329. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.318>
- Sugiyono, D. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sutiyatno, S. (2024). The Effect of Servant Leadership and Authentic Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07(01), 334–343. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-36>
- Suwarni, I., Suparjo, Nurchayati, & Sugiyarti, G. (2023). The Influence Of Transformational Leadership And Self Efficacy On Employee Performance Through Employee Engagement. *International Conference on Digital Advance Tourism, Management and Technology*, 1(2), 538–547. <https://doi.org/10.56910/ictmt.v1i2.115>
- Tahu, G. P., Winarsih, N. W., & Landra, N. (2023). The Role of Job Satisfaction in Mediation The Effect of Work Competence and Facilities on Employee Performance (Study At Bali Saraswati Spa Academy Gianyar). *Global Research Review in Business and Economics*, 9(5), 35–46. <https://doi.org/10.56805/grrbe.23.9.5.35>
- Yanty, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Tranksaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 131–153. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.7045>
- Zaman, R. A., & Zulganef, Z. (2023). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee

Performance (Case study at Islamic bank of BJB Jakarta). *International Journal of Global Operations Research*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.47194/ijgor.v4i1.196>