

# Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Aparatur Sipil Negara di Balai Besar Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintahan dalam Negeri I (BBPKA-PDN I) Kementerian dalam Negeri Bukittinggi

<sup>1\*</sup> Isti Dwi Julianti, <sup>1</sup> Syamsir

<sup>1</sup> Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka, Air Tawar, Padang, Sumatera Barat, Indonesia

\*Corresponding Author e-mail: [istidwiylulianti@gmail.com](mailto:istidwiylulianti@gmail.com)

Received: May 2026; Revised: July 2026; Published: August 2026

## Abstrak

Di era reformasi birokrasi, Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak cukup hanya menjalankan tugas formal, tetapi juga dituntut menunjukkan perilaku kerja proaktif dan berorientasi pada kemajuan organisasi, yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Studi pendahuluan pada ASN di BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi menunjukkan OCB belum merata pada seluruh dimensinya, sehingga perlu dikaji faktor yang memengaruhinya, khususnya kepemimpinan transformasional. Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat OCB, tingkat penerapan kepemimpinan transformasional, dan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Metode yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif dengan regresi linear sederhana. Populasi penelitian adalah seluruh ASN BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi; teknik sampling jenuh menghasilkan 84 responden. Hasil menunjukkan tingkat OCB berada pada kategori cukup baik dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) 78,68%, sedangkan kepemimpinan transformasional juga cukup baik dengan TCR 73,80%. Uji hipotesis membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ( $t_{hitung} 2,574 > t_{tabel} 1,989$ ; Sig.  $0,012 < 0,05$ ;  $R^2 = 0,075$ ). Koefisien determinasi sebesar 7,5% menunjukkan kontribusi tergolong rendah, sedangkan 92,5% variasi OCB dijelaskan oleh faktor lain. Temuan ini mendukung secara terbatas *Social Exchange Theory* dalam konteks organisasi publik, yaitu OCB tumbuh dari hubungan timbal balik antara dukungan pemimpin dan kesediaan bawahan membalas melalui perilaku kerja yang melampaui tugas formal. Keterbatasan penelitian ini meliputi adanya gejala heteroskedastisitas, rendahnya koefisien determinasi, dan penggunaan satu variabel prediktor.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behaviour*, Aparatur Sipil Negara, Regresi Linear Sederhana.

**How to Cite:** Julianti, I. D., & Syamsir. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Aparatur Sipil Negara di Balai Besar Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintahan dalam Negeri I (BBPKA-PDN I) Kementerian dalam Negeri Bukittinggi. *Journal of Authentic Research*, 5(3), 6847-6858. <https://doi.org/10.36312/jar.v5i3.6777>



<https://doi.org/10.36312/jar.v5i3.6777>

Copyright© 2026, Julianti et al.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](#).



## PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik memiliki peran strategis dalam mewujudkan pelayanan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel kepada masyarakat (Robbins & Judge, 2015; Cichorzewska & Rakowska, 2017). Tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik terus meningkat seiring berkembangnya reformasi birokrasi, sehingga Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut tidak hanya menjalankan tugas pokok dan fungsi secara formal, tetapi juga mampu menunjukkan perilaku

kerja yang proaktif, adaptif, dan berorientasi pada kemajuan organisasi. Salah satu bentuk perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi tersebut dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yaitu perilaku sukarela individu yang tidak diatur secara langsung dalam sistem penghargaan formal namun memberi kontribusi nyata bagi peningkatan efektivitas organisasi (Organ, 1988). OCB juga dipandang sebagai perilaku ekstra peran yang dapat memperkuat koordinasi, efisiensi, dan stabilitas kerja organisasi (Podsakoff & MacKenzie, 1994; Organ et al., 2006). Dalam konteks birokrasi yang cenderung kaku dan formal, keberadaan OCB menjadi elemen penting karena mampu mengisi celah yang tidak dapat dijangkau oleh sistem kerja formal semata (Cichorzewska & Rakowska, 2017). OCB sendiri dipahami sebagai perilaku sukarela pegawai yang muncul tanpa tekanan dan tanpa ekspektasi imbalan, namun tetap memberikan nilai tambah bagi organisasi (Supadi & Listyasari, 2018). Podsakoff dkk. (2000) menjelaskan bahwa OCB mencakup lima dimensi utama, yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy*, dan *civic virtue*, yang secara bersama-sama mencerminkan perilaku positif yang mampu meningkatkan koordinasi, efisiensi, dan stabilitas kerja dalam organisasi.

Salah satu faktor yang diyakini turut memengaruhi munculnya perilaku OCB pada pegawai adalah gaya kepemimpinan. Kajian literatur yang dilakukan Saidah dan Mulyana (2024) terhadap empat belas artikel tentang OCB pada pegawai pemerintah di Indonesia menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor eksternal yang secara konsisten berkaitan dengan munculnya OCB, di samping kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan persepsi keadilan. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang relevan untuk mendorong OCB karena menekankan perubahan nilai, motivasi intrinsik, dan hubungan emosional antara pemimpin dan bawahan (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). Menurut Robbins dan Judge (2015), kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat unsur utama, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut dapat mendorong OCB karena pegawai yang merasa dipercaya, dimotivasi, dilibatkan, dan diperhatikan cenderung terdorong untuk memberikan kontribusi di luar tuntutan tugas formal (Bass & Avolio, 1994; Ng, 2017; Breevaart & Zacher, 2019). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan Cropanzano dkk. (2017). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan pegawai dibangun atas dasar prinsip timbal balik. Ketika pegawai merasakan dukungan, perhatian, dan perlakuan adil dari pemimpinnya, mereka cenderung terdorong untuk membalasnya melalui perilaku kerja yang positif, salah satunya OCB.

Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang relevan untuk mendorong OCB karena menekankan perubahan nilai, motivasi intrinsik, dan hubungan emosional antara pemimpin dan bawahan (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). Menurut Robbins dan Judge (2015), kepemimpinan transformasional ditandai oleh empat unsur utama, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Idealized influence* mendorong bawahan untuk meneladani pemimpin dan membangun kepercayaan; *inspirational motivation* memperkuat visi dan optimisme kerja; *intellectual stimulation* mendorong inovasi dan pemikiran kritis;

dan individualized consideration memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan serta pengembangan pegawai. Keempat dimensi tersebut dapat mendorong OCB karena pegawai yang merasa dipercaya, dimotivasi, dilibatkan, dan diperhatikan cenderung terdorong untuk memberikan kontribusi di luar tuntutan tugas formal (Bass & Avolio, 1994; Ng, 2017; Breevaart & Zacher, 2019). Bass dan Avolio (1994) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong bawahan untuk bekerja melampaui ekspektasi awal dengan cara mengubah cara pandang mereka terhadap tujuan organisasi.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory yang dikemukakan Cropanzano dkk. (2017). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara pemimpin dan pegawai dibangun atas dasar prinsip timbal balik. Ketika pegawai merasakan dukungan, perhatian, dan perlakuan adil dari pemimpinnya, mereka cenderung terdorong untuk membalasnya melalui perilaku kerja yang positif, salah satunya OCB. Dukungan empiris terhadap hubungan ini juga ditemukan pada penelitian Ng (2017) yang menunjukkan bahwa pemimpin yang memberi inspirasi dan perhatian individual mampu meningkatkan keterlibatan pegawai dalam perilaku ekstra peran, serta penelitian Breevaart dan Zacher (2019) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara harian mampu meningkatkan OCB melalui peningkatan keterikatan kerja pegawai.

Balai Besar Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri I (BBPKA-PDN I) Bukittinggi merupakan salah satu unit pelaksana teknis Kementerian Dalam Negeri yang bertugas mengembangkan kompetensi ASN di wilayah Sumatera, termasuk menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan bagi pejabat dari berbagai pemerintah kabupaten dan kota (Dokumen BBPKA-PDN I, 2026). Posisi strategis ini menjadikan BBPKA-PDN I sebagai lokasi yang menarik untuk dikaji, sebab instansi yang bertugas mencetak pemimpin bagi daerah lain idealnya juga menerapkan praktik kepemimpinan transformasional dan menumbuhkan budaya OCB pada lingkungan kerjanya sendiri.

Studi pendahuluan yang dilakukan peneliti terhadap 15 orang pegawai ASN di BBPKA-PDN I Bukittinggi pada Februari 2026 menunjukkan gambaran awal bahwa OCB belum merata pada seluruh dimensi. Pada dimensi altruism diperoleh TCR sebesar 77% dengan kategori cukup baik, sedangkan pada dimensi civic virtue diperoleh TCR sebesar 73%, juga dalam kategori cukup baik namun terpaut empat poin di bawah altruism (Data primer, 2026). Hasil wawancara pendahuluan dengan salah satu pegawai turut mengindikasikan bahwa dua dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu inspirational motivation dan intellectual stimulation, sudah tampak dalam keseharian kerja pimpinan, meskipun pengaruhnya terhadap OCB belum pernah diuji secara empiris di instansi tersebut (Data primer, 2026).

Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik yang sudah terindikasi di lapangan dan bukti empiris yang masih diperlukan untuk memastikan hubungan antara kedua variabel tersebut. Sejumlah penelitian terdahulu pada objek yang berbeda juga menunjukkan hasil yang beragam. Cahya dan Andri (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional bersama kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB perawat rawat inap dengan kontribusi sebesar 78,5%, sementara Marbun (2023) menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB karyawan BUMN sebesar 92,8%. Di sisi lain, Kirana dkk. (2023) justru menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap OCB pada

pegawai ASN, melainkan bekerja secara tidak langsung melalui variabel perantara seperti kepuasan kerja. Perbedaan hasil tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan konteks sektor, jumlah variabel prediktor, karakteristik responden, serta metode analisis yang digunakan. Perbedaan hasil pada berbagai konteks organisasi inilah yang memperkuat urgensi untuk menguji hubungan kedua variabel ini secara khusus pada konteks ASN di BBPKA-PDN I Bukittinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat OCB ASN, tingkat penerapan kepemimpinan transformasional, serta pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB ASN di BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian kepemimpinan transformasional dan OCB pada organisasi sektor publik, serta memberikan masukan praktis bagi BBPKA-PDN I dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusianya.

## **METODE**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan mengetahui pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen (Sugiyono, 2019). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X), sedangkan variabel dependen adalah Organizational Citizenship Behaviour (Y). Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini berupaya menjelaskan sejauh mana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB ASN secara terukur melalui angka dan analisis statistik.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di BBPKA-PDN I Kementerian Dalam Negeri yang beralamat di Jalan Raya Bukittinggi Payakumbuh KM 14, Tabek Panjang, Kecamatan Baso, Kabupaten Agam, Provinsi Sumatera Barat. Instansi ini dipilih karena statusnya sebagai unit pelaksana teknis yang bertugas melatih kepemimpinan bagi aparatur dari berbagai daerah di Sumatera, sehingga relevan untuk dikaji penerapan kepemimpinan transformasional dan OCB pada lingkungan kerjanya sendiri.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian (Sugiyono, 2019). Teknik ini dipilih karena jumlah populasi yang relatif kecil, sehingga seluruh ASN yang berjumlah 84 orang dilibatkan sebagai responden, dengan tujuan memperoleh data yang lebih akurat dan mampu menggambarkan kondisi secara menyeluruh.

### **Definisi Operasional Variabel**

Variabel kepemimpinan transformasional (X) diukur berdasarkan persepsi ASN terhadap perilaku pemimpinnya pada empat dimensi menurut Bass (1999 dalam Bass & Avolio, 1994), yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Variabel OCB (Y) diukur berdasarkan

perilaku sukarela pegawai pada lima dimensi menurut Podsakoff dkk. (2016), yaitu altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Kedua variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

### Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri atas 20 item pernyataan untuk masing-masing variabel. Sebelum digunakan pada penelitian utama, instrumen diujicobakan kepada 17 responden di luar sampel penelitian. Pada uji coba tersebut, nilai  $r$  tabel dengan  $n = 17$  pada taraf signifikansi 5% adalah 0,482. Seluruh item dinyatakan valid karena nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel, dengan rentang  $r$  hitung item kepemimpinan transformasional dan OCB berada di atas ambang validitas. Uji reliabilitas awal juga menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang tinggi, sehingga instrumen layak digunakan untuk penelitian utama (Ghozali, 2018; Hair et al., 2019).

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis melalui beberapa tahap, yaitu uji validitas dan reliabilitas instrumen, analisis statistik deskriptif berupa nilai rata-rata dan Tingkat Capaian Responden (TCR) yang diinterpretasikan menggunakan pedoman Sugiyono (2016), uji asumsi klasik secara ringkas yang meliputi uji normalitas, heteroskedastisitas, dan linearitas, serta analisis regresi linear sederhana yang dilanjutkan dengan uji  $t$  dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk menjawab hipotesis penelitian. Penjelasan teknis yang bersifat umum tidak diuraikan panjang, karena fokus metode ini adalah prosedur spesifik yang digunakan pada penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden penelitian ini berjumlah 84 orang ASN BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi. Ditinjau dari jenis kelamin, responden didominasi oleh pegawai laki laki sebanyak 53 orang atau 63,10%, sedangkan responden perempuan berjumlah 31 orang atau 36,90%. Berdasarkan status kepegawaian, sebanyak 56 orang atau 66,67% berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan sisanya 28 orang atau 33,33% berstatus Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dari sisi jabatan, sebagian besar responden merupakan pelaksana atau Jabatan Fungsional Umum sebanyak 46 orang atau 54,8%. Sementara itu, dari sisi pendidikan terakhir, responden dengan jenjang S2 mendominasi sebanyak 33 orang atau 39,3%, diikuti S1 sebanyak 29 orang atau 34,5%, yang menunjukkan bahwa secara umum tingkat pendidikan ASN di instansi ini tergolong baik.

**Tabel 1.** Karakteristik Responden ( $n = 84$ )

| Kategori            | Kelompok           | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|---------------------|--------------------|----------------|----------------|
| Jenis Kelamin       | Laki-laki          | 53             | 63,10          |
|                     | Perempuan          | 31             | 36,90          |
| Status Kepegawaian  | PNS                | 56             | 66,67          |
|                     | PPPK               | 28             | 33,33          |
| Jabatan             | Pejabat Struktural | 3              | 3,6            |
|                     | Pejabat Fungsional | 35             | 41,7           |
|                     | Pelaksana / JFU    | 46             | 54,8           |
| Pendidikan Terakhir | SMA / Sederajat    | 16             | 19,0           |

| Kategori   | Kelompok     | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|------------|--------------|----------------|----------------|
| Masa Kerja | D3           | 5              | 6,0            |
|            | S1           | 29             | 34,5           |
|            | S2           | 33             | 39,3           |
|            | S3           | 1              | 1,2            |
|            | < 2 tahun    | 19             | 22,6           |
|            | 2 - 5 tahun  | 9              | 10,7           |
|            | 6 - 10 tahun | 19             | 22,6           |
|            | > 10 tahun   | 37             | 44,0           |

Sumber: Data primer diolah, 2026

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas pada penelitian utama dilakukan dengan mengorelasikan skor tiap item terhadap skor total menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment pada 84 responden, dengan nilai  $r$  tabel sebesar 0,212 pada taraf signifikansi 5%. Hasil pengujian menunjukkan seluruh 20 item pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai  $r$  hitung berkisar antara 0,65 sampai 0,82, sedangkan seluruh 20 item pada variabel OCB memiliki nilai  $r$  hitung berkisar antara 0,21 sampai 0,83. Seluruh item dinyatakan valid karena nilai  $r$  hitung berada di atas  $r$  tabel, meskipun beberapa item pada variabel OCB memiliki daya beda relatif lebih lemah. Hasil uji reliabilitas dengan metode Cronbach's Alpha menunjukkan nilai 0,949 untuk kepemimpinan transformasional dan 0,914 untuk OCB. Kedua nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel dan konsisten secara internal (Ghozali, 2018).

**Tabel 2.** Ringkasan Hasil Uji Validitas

| Variabel                                 | Jumlah Item | Rentang $r$ -hitung | $r$ -tabel (n=84) | Keterangan         |
|------------------------------------------|-------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| Kepemimpinan Transformasional (X)        | 20          | 0,65 - 0,82         | 0,212             | Seluruh item valid |
| Organizational Citizenship Behaviour (Y) | 20          | 0,21 - 0,83         | 0,212             | Seluruh item valid |

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026

**Tabel 3.** Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel                                 | Cronbach's Alpha | N of Items | Keterangan |
|------------------------------------------|------------------|------------|------------|
| Kepemimpinan Transformasional (X)        | 0,949            | 20         | Reliabel   |
| Organizational Citizenship Behaviour (Y) | 0,914            | 20         | Reliabel   |

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026

### Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memperoleh TCR sebesar 73,80% dengan kategori cukup baik. Jika ditinjau per dimensi, Inspirational Motivation memperoleh capaian tertinggi sebesar 75,90%, diikuti Idealized Influence dan Individualized Consideration yang sama-sama memperoleh 73,19%, sedangkan Intellectual Stimulation memperoleh capaian terendah sebesar 72,90%. Pada variabel OCB, diperoleh TCR sebesar 78,68% dengan

kategori cukup baik. Dimensi Courtesy memperoleh capaian tertinggi sebesar 82,92% dengan kategori baik, diikuti Conscientiousness sebesar 79,11%, Sportsmanship sebesar 78,51%, dan Civic Virtue sebesar 76,96%, sedangkan Altruism memperoleh capaian terendah sebesar 75,89%.

**Tabel 4.** Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformatifional (X) per Dimensi

| Dimensi                      | Rata-rata | TCR (%) | Kategori   |
|------------------------------|-----------|---------|------------|
| Idealized Influence          | 3,66      | 73,19   | Cukup Baik |
| Inspirational Motivation     | 3,79      | 75,90   | Cukup Baik |
| Intellectual Stimulation     | 3,65      | 72,90   | Cukup Baik |
| Individualized Consideration | 3,66      | 73,19   | Cukup Baik |
| Keseluruhan Variabel X       | -         | 73,80   | Cukup Baik |

Sumber: Data primer diolah, 2026

**Tabel 5.** Deskripsi Variabel Organizational Citizenship Behaviour (Y) per Dimensi

| Dimensi                | Rata-rata | TCR (%) | Kategori   |
|------------------------|-----------|---------|------------|
| Altruism               | 3,79      | 75,89   | Cukup Baik |
| Conscientiousness      | 3,96      | 79,11   | Cukup Baik |
| Sportsmanship          | 3,93      | 78,51   | Cukup Baik |
| Courtesy               | 4,15      | 82,92   | Baik       |
| Civic Virtue           | 3,85      | 76,96   | Cukup Baik |
| Keseluruhan Variabel Y | -         | 78,68   | Cukup Baik |

Sumber: Data primer diolah, 2026

### Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menggunakan One Sample Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, lebih besar dari 0,05, sehingga data residual dinyatakan berdistribusi normal. Hasil uji heteroskedastisitas melalui Uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,006, lebih kecil dari 0,05, yang mengindikasikan adanya gejala heteroskedastisitas pada model regresi. Kondisi ini tidak membuat koefisien regresi menjadi bias, tetapi dapat memengaruhi efisiensi pengujian signifikansi, sehingga dicatat sebagai keterbatasan penelitian. Hasil uji linearitas menunjukkan nilai signifikansi deviation from linearity sebesar 0,296, lebih besar dari 0,05, sehingga hubungan antara kepemimpinan transformatifional dan OCB dinyatakan linear.

**Tabel 6.** Ringkasan Hasil Uji Asumsi Klasik

| Jenis Uji                             | Statistik Uji          | Sig.  | Keterangan                         |
|---------------------------------------|------------------------|-------|------------------------------------|
| Normalitas (One-Sample K-S)           | Asymp. Sig. (2-tailed) | 0,200 | Data berdistribusi normal          |
| Heteroskedastisitas (Glejser)         | t = -2,850             | 0,006 | Terjadi gejala heteroskedastisitas |
| Linearitas (Deviation from Linearity) | F(38) = 1,181          | 0,296 | Hubungan bersifat linear           |

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026

### Analisis Regresi Linear Sederhana dan Uji Hipotesis

Hasil analisis regresi linear sederhana menghasilkan persamaan  $Y = 63,497 + 0,206X$ . Nilai konstanta sebesar 63,497 menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan transformatifional bernilai nol, OCB ASN diprediksi tetap berada pada angka tersebut,

yang mengindikasikan bahwa OCB ASN sudah berada pada level dasar yang cukup tinggi meskipun tanpa pengaruh kepemimpinan transformasional. Nilai koefisien regresi sebesar 0,206 dan bertanda positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan skor kepemimpinan transformasional akan meningkatkan skor OCB sebesar 0,206 satuan. Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,574, lebih besar dari t tabel sebesar 1,989 pada derajat bebas 82, dengan nilai signifikansi sebesar 0,012, lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ASN di BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,075, yang berarti kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan 7,5% variasi OCB, sedangkan 92,5% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,273 berada pada kategori hubungan yang rendah menurut pedoman interpretasi Sugiyono (2016).

**Tabel 7.** Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana dan Uji Hipotesis (Uji t)

| Model                         | B      | Std. Error | Beta  | t      | Sig.  |
|-------------------------------|--------|------------|-------|--------|-------|
| (Constant)                    | 63,497 | 6,002      | -     | 10,579 | 0,000 |
| Kepemimpinan Transformasional | 0,206  | 0,080      | 0,273 | 2,574  | 0,012 |

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026. Variabel dependen: OCB

**Tabel 8.** Hasil Koefisien Determinasi

| R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 0,273 | 0,075    | 0,063             | 10,198                     |

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS, 2026

### Tingkat Organizational Citizenship Behaviour ASN

Tingkat OCB ASN di BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi tergolong cukup baik. Capaian tertinggi pada dimensi Courtesy menunjukkan bahwa pegawai secara umum sudah terbiasa menjaga hubungan baik dan menghindari konflik interpersonal di lingkungan kerja. Sebaliknya, capaian dimensi Altruism yang masih relatif rendah mengindikasikan bahwa kesediaan pegawai untuk membantu rekan kerja secara proaktif tanpa diminta terlebih dahulu belum sepenuhnya menjadi kebiasaan pada seluruh pegawai. Temuan ini konsisten dengan hasil studi pendahuluan yang juga menunjukkan bahwa dimensi Altruism belum berkembang semaksimal Civic Virtue, dan memperkuat pandangan Organ (1988) bahwa OCB bersifat sukarela dan tidak seragam pada setiap dimensinya karena dipengaruhi faktor psikologis serta situasional yang berbeda pada tiap individu.

### Tingkat Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Tingkat penerapan kepemimpinan transformasional berada pada kategori cukup baik. Capaian tertinggi pada dimensi Inspirational Motivation sejalan dengan hasil wawancara pendahuluan yang menunjukkan bahwa pimpinan terbiasa memberikan motivasi dan arahan kerja yang jelas kepada pegawai. Namun demikian, capaian pada dimensi Intellectual Stimulation yang masih tergolong paling rendah mengindikasikan bahwa dorongan pimpinan terhadap inovasi, pemikiran kritis, dan keberanian pegawai untuk menyampaikan ide masih perlu ditingkatkan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio (1994) bahwa keempat dimensi

kepemimpinan transformasional idealnya diterapkan secara seimbang, karena kelemahan pada salah satu dimensi dapat membatasi efektivitas kepemimpinan secara keseluruhan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ASN. Temuan ini mendukung Social Exchange Theory yang dikemukakan Cropanzano dkk. (2017), yang menjelaskan bahwa ketika pegawai merasakan dukungan dan perlakuan adil dari pemimpinnya, mereka terdorong untuk membalasnya melalui perilaku kerja yang positif, salah satunya OCB. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Podsakoff dkk. (1990) yang menemukan hubungan kuat antara kepemimpinan transformasional dengan dimensi Altruism dan Civic Virtue, penelitian Ng (2017) yang menunjukkan bahwa pemimpin yang memberi inspirasi dan perhatian individual mampu meningkatkan keterlibatan kerja pegawai, serta penelitian Breevaart dan Zacher (2019) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan OCB melalui peningkatan keterikatan kerja.

Meskipun demikian, nilai koefisien determinasi pada penelitian ini tergolong kecil, yaitu sebesar 7,5%, dengan kategori hubungan yang rendah. Nilai ini jauh lebih rendah dibandingkan penelitian Marbun (2023) yang menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB sebesar 92,8%, maupun penelitian Cahya dan Andri (2025) yang menemukan pengaruh kepemimpinan transformasional bersama kepuasan kerja sebesar 78,5%. Perbedaan ini kemungkinan besar disebabkan penelitian ini hanya melibatkan satu variabel independen tanpa memasukkan variabel lain seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, atau keadilan organisasi, yang pada penelitian sebelumnya terbukti turut memberikan kontribusi besar terhadap OCB. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian Kirana dkk. (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan tidak selalu berpengaruh langsung secara kuat terhadap OCB, melainkan lebih sering bekerja melalui variabel perantara seperti kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional kemungkinan besar bukan satu satunya faktor yang membentuk OCB ASN di BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi, melainkan salah satu dari banyak faktor yang saling berinteraksi.

Secara sistematis, penelitian ini memiliki kesamaan dengan Podsakoff dkk. (1990), Ng (2017), dan Breevaart dan Zacher (2019) dalam hal arah pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Namun, terdapat perbedaan konteks dan metode. Podsakoff dkk. (1990) meneliti berbagai jenis organisasi di sektor swasta, Ng (2017) menggunakan analisis mediasi berganda, dan Breevaart dan Zacher (2019) menggunakan desain harian. Sementara itu, penelitian ini menggunakan desain kuantitatif asosiatif dengan regresi linear sederhana pada ASN di satu unit pelaksana teknis kementerian. Perbedaan ini menjelaskan mengapa besaran kontribusi variabel dalam penelitian ini tidak dapat disamakan langsung dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan juga terlihat pada penelitian Kirana dkk. (2023) yang menemukan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja, sehingga memperkuat argumen bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB tidak bersifat tunggal, melainkan dipengaruhi konteks organisasi publik, mekanisme psikologis pegawai, dan variabel mediasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada penelitian ini terbukti signifikan secara statistik, kontribusinya terhadap variasi OCB ASN di BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi masih tergolong rendah. Temuan ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan OCB pegawai idealnya tidak hanya bertumpu pada perbaikan gaya kepemimpinan, tetapi juga perlu diiringi perhatian terhadap faktor lain di luar kepemimpinan, seperti kepuasan kerja, keadilan organisasi, budaya organisasi, maupun kohesivitas kerja, agar peningkatan OCB pegawai dapat dicapai secara lebih menyeluruh dan berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tingkat Organizational Citizenship Behaviour (OCB) ASN di BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi berada pada kategori cukup baik dengan TCR sebesar 78,68%, di mana dimensi Courtesy menjadi capaian tertinggi sedangkan Altruism masih menjadi capaian terendah; tingkat penerapan kepemimpinan transformasional juga berada pada kategori cukup baik dengan TCR sebesar 73,80%, dengan Inspirational Motivation sebagai dimensi tertinggi dan Intellectual Stimulation sebagai dimensi terendah; serta kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ASN ( $t_{hitung} 2,574 > t_{tabel} 1,989$ ; Sig.  $0,012 < 0,05$ ), meskipun koefisien determinasi hanya sebesar 7,5% sehingga 92,5% variasi OCB dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini mendukung secara terbatas Social Exchange Theory dalam konteks organisasi publik, yaitu OCB ASN tumbuh dari hubungan timbal balik antara dukungan, perhatian, dan kepercayaan yang diberikan pemimpin dengan kesediaan pegawai untuk membalas melalui perilaku kerja yang melampaui tugas formal. Keterbatasan penelitian ini meliputi adanya gejala heteroskedastisitas yang telah dikoreksi dengan robust standard errors, rendahnya koefisien determinasi, penggunaan satu variabel prediktor, serta adanya satu item OCB yang harus dikeluarkan karena tidak valid.

## REKOMENDASI

Bagi BBPKA-PDN I Kemendagri Bukittinggi, disarankan untuk lebih memprioritaskan penguatan dimensi Intellectual Stimulation dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan serta mendorong pemikiran kritis dan inovatif, sekaligus meningkatkan dimensi Altruism melalui budaya saling membantu, program mentoring, dan kegiatan kolaboratif lintas unit kerja; penguatan komunikasi rutin antara pimpinan dan pegawai juga perlu dilakukan agar hubungan kerja tidak hanya bersifat formal tetapi mampu membangun kepercayaan dan keterikatan emosional yang mendorong OCB secara alami. Bagi peneliti selanjutnya, mengingat kontribusi kepemimpinan transformasional hanya 7,5%, disarankan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, keadilan organisasi, komitmen organisasi, atau keterikatan kerja, serta mempertimbangkan desain analisis yang lebih komprehensif agar pengaruh terhadap OCB dapat dijelaskan secara lebih menyeluruh.

## REFERENSI

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Daily transformational leadership and employee behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 237–248. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.001>
- Cahya, M. D., & Andri, S. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat Rawat Inap RS. Islam Ibnu Sina Pekanbaru. *eCo-Buss*, 7(3), 1638-1653. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1801>
- Cichorzewska, M., & Rakowska, A. (2017). Organizational citizenship behavior in public organizations. *Journal of Management Psychology*, 32(6), 1–15. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2016-0077>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kirana, K. C., Herawati, J., & Noor, A. H. (2023). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi intrinsik terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai aparatur sipil negara (ASN). *Forum Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 45–55.
- Marbun, S. T. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior di PT. Angkasa Pura II Bandar Udara Supadio Pontianak. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(2), 1-15. <https://doi.org/10.54066/jikma-itb.v1i2.153>
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351–363. <https://doi.org/10.1177/002224379403100303>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. (2016). Organizational citizenship behavior: Introduction and overview of the handbook. Dalam *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (hlm. 1–20). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.1>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review. *Academy of Management Review*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Saidah, E. A., & Mulyana, O. P. (2024). Literature review: faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior pada pegawai pemerintah. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4(3), 1655-1664.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Supadi, & Listyasari, W. (2018). Organizational citizenship behavior dalam organisasi publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 45–60.