
ANALISIS PENGARUH LEADERSHIP STYLE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN MEMPERHATIKAN KOMITMEN ORGANISASI**(Studi pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo)****Oleh****Khusnul Khotimah¹, Nasharuddin Mas², Arief Purwanto³****^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang****Email: ¹khusnulhotimah@gmail.com**

Article History:*Received: 23-04-2025**Revised: 04-05-2025**Accepted: 27-05-2025***Keywords:***Leadership Style,**Perceived**Organizational**Support,**Organizational**Commitment, OCB,**Probolinggo City**Education and Culture**Office*

Abstract: *The purpose of this study was to obtain empirical evidence of the ability of leadership style and perceived organizational support in encouraging increased OCB, both directly and through the mediation of organizational commitment. This type of research is quantitative with the SEM-PLS method. Data were obtained through questionnaires distributed to 56 ASN employees at the Probolinggo City Education Office. The sample was determined by census or saturated sample. Empirical evidence shows that both leadership style and perceived organizational support are not directly able to encourage increased organizational citizenship behavior. However, if through the mediation of organizational commitment, then these two independent variables are able to strongly increase the organizational citizenship behavior of ASN employees at the Probolinggo City Education Office. This indicates that organizational commitment is able to act as a strong mediation (fully mediation).*

PENDAHULUAN

Organ (1988), mengatakan bahwa OCB (organizational citizenship behavior) merupakan perilaku pegawai organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja organisasi tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual pegawai. Organ berpendapat bahwa OCB (organizational citizenship behavior) diimplementasikan dalam 5 bentuk perilaku yaitu: perilaku membantu orang lain (altruism), perilaku yang sportif (sportsmanship), menjaga hubungan dengan baik (coutesy), kebijaksanaan warga (civic virtue), ketelitian dan kehati-hatian (conscientiousness).

OCB (organizational citizenship behavior) organisasi dapat berubah sesuai dengan perubahan faktor individual dan organisasional yang mempengaruhinya seperti komitmen organisasi, self efficacy, serta dukungan organisasi (perceived organizational support). Jika faktor-faktor ini berpengaruh positif, maka OCB (organizational citizenship behavior) juga bergerak ke arah positif. Sejumlah peneliti seperti Dorota Grego (2019), Aram H. Massoudi (2020), Lin & Chang (2015), Premchandani & Sitlani (2015), Ahmed, et al. (2013), Arumi, et al. (2019), Claudia (2018), Yeh (2019), Firmansyah, et al. (2022), telah menemukan hubungan positif antara komitmen organisasi dengan OCB (organizational citizenship behavior).

Begitu juga, hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan OCB (*organizational citizenship behavior*), diantaranya Adhitya Endar Perdana, dkk (2022), Munawar, dkk. (2023), Iis Kartini (2017), Marbun (2023).

Selanjutnya, hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan OCB (*organizational citizenship behavior*), juga telah ditemukan oleh Puspitasari (2014), Aswin & Rahyuda (2017), Jehanzeb (2020), Sahrah (2017), Claudia (2018), Muhammad, Ali H. (2014).

Kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi secara positif komitmen organisasi pegawainya. Sejumlah peneliti telah menemukan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi, diantaranya Sri Yanti & Dahlan (2017), U. D. Abasilim et al (2020), Adhitya Endar Perdana, dkk (2022), Bagus, et al. (2020), Al Hakim & Hariani (2021).

POS (*perceived organizational support*) mungkin dapat sangat ampuh dalam hal mempertahankan atau meningkatkan hasil individual maupun hasil organisasi. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi dari POS (*perceived organizational support*) adalah: 1) Meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi. 2) Meningkatkan semangat kerja pegawai. 3) Pegawai lebih berkomitmen kepada organisasi. 3) Hasil pekerjaan individual dan organisasi akan meningkat.

Sejumlah peneliti seperti Nur Aini, et al. (2022), Aggarwal-Gupta, et al. (2010), Tri Putranto, et al. (2019), Rahman & Karan (2012), Alijanpour, et al. (2013), Claudia (2018), telah menemukan hubungan *perceived organizational support* dengan *organizational commitment*.

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga mengkaji peran mediasi *organizational commitment* atas pengaruh gaya kepemimpinan maupun *perceived organizational support* terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*). Sejumlah peneliti seperti Muhammad Ali H. (2014), Bhal, et.al. (2009), Purbaa, et.al. (2014), Farzaneh & Kazem (2014), Claudia (2018), Yeh (2019), Firmansyah, et al. (2022). Francis Dongkor (2021), Adhitya Endar Perdana, dkk (2022), Ahmed, et al. (2013), Arumi, et al. (2019), Munawar, dkk. (2023), telah menemukan kuatnya peran mediasi *organizational commitment* atas pengaruh gaya kepemimpinan maupun *perceived organizational support* terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Dinas pendidikan Kota Probolinggo merupakan salah satu lembaga pemerintah yang menangani masalah pendidikan, termasuk guru dan perangkat sekolah lainnya. Salah satu permasalahan OCB (*organizational citizenship behavior*) yang berhasil diidentifikasi oleh peneliti dari hasil wawancara pendahuluan dengan sejumlah pihak terkait dengan kurangnya minat para pegawai di dinas ini untuk melakukan OCB (*organizational citizenship behavior*). Para pegawai hanya sibuk dengan urusan dan pekerjaan utamanya sendiri, mereka kurang menunjukkan untuk melakukan pekerjaan tambahan secara suka rela. Tentunya banyak hal yang bisa menyebabkan para pegawai kurang tertarik untuk melakukan pekerjaan tambahan secara suka rela tanpa bayaran finansil.

Berdasarkan fenomena gap, research gap, dan alasan teoritik, maka peneliti tertarik mengangkat keempat variabel tersebut, yakni gaya kepemimpinan (*leadership style*), *perceived organizational support*, komitmen organisasi, dan OCB (*organizational citizenship behavior*).

LANDASAN TEORI**Hubungan Leadership Style dengan OCB (*organizational citizenship behavior*)**

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha (2017)). Dengan demikian gaya kepemimpinan ini merupakan perilaku berdasarkan suatu aturan atau prinsip tertentu agar dapat digunakan untuk memimpin atau mengarahkan orang lain. Sementara *organizational citizenship behavior* yaitu kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Disinilah pemimpin organisasi dengan gaya yang dia terapkan mampu mendorong OCB (*organizational citizenship behavior*) para pegawainya.

Beberapa peneliti terdahulu, diantaranya Adhitya Endar Perdana, dkk (2022), Munawar, dkk. (2023), Iis Kartini (2017), Marbun (2023), yang telah menemukan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Ullah (2021), telah melakukan penelitian dengan judul "Leadership styles and organizational citizenship behavior for the environment: the mediating role of self-efficacy and psychological ownership," menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Hipotesis 1: Leadership style yang makin baik mampu mendorong peningkatan OCB (organizational citizenship behavior) pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo

Hubungan POS dengan OCB (*organizational citizenship behavior*)

Puspitasari (2014), telah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh perceived organizational support terhadap prestasi kerja dengan OCB (*organizational citizenship behavior*) sebagai variabel pemediasi", menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan pada OCB (*organizational citizenship behavior*).

Sahrah (2017), telah melakukan penelitian dengan judul "*Perceived organizational support dan organizational citizenship behavior pada perawat rumah sakit*", menemukan bahwa: (1) Ada hubungan antara POS dengan OCB (*organizational citizenship behavior*) pada para perawat rawat inap RS, (2) aspek POS yang menyatakan bahwa perawat merasakan adanya dukungan organisasi terhadap ide-ide karyawannya, dan (3) adanya dukungan organisasi terhadap kesejahteraan (*well-being*).

Aswin & Rahyuda (2017), telah melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi*", menemukan bahwa *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Tetapi, Claudia (2018), telah melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin)*", dan menemukan sebaliknya bahwa POS (*perceived supervisor support*) tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Begitu juga dengan Jehanzeb (2020), yang telah melakukan penelitian dengan judul "*Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person-organization fit as moderator*", juga menemukan bahwa tidak

ada hubungan signifikan antara POS dengan OCB (*organizational citizenship behavior*).

Hipotesis 2: Perceived organizational support yang makin kuat mampu mendorong peningkatan OCB (organizational citizenship behavior) pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo

Hubungan Leadership Style dengan Komitmen Organisasi

Sri Yanti & Dahlan (2017), telah melakukan penelitian dengan judul, "*The Effects of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment*," menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

U. D. Abaslim, et al (2020), telah melakukan penelitian dengan judul, "*Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria*," menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.

Perdana, dkk. (2022), telah melakukan penelitian dengan judul, "Pengaruh Metode Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*) Melalui Komitmen Organisasi Pada Pegawai Kabupaten Bondowoso," menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Bagis, et al. (2020), telah melakukan penelitian dengan judul "*The influence of leadership style and organizational culture by mediating job satisfaction on organizational commitment case study in employees of Islamic Education Institution*," menemukan bahwa leadership style berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment.

Al Hakim & Hariani (2021), telah melakukan penelitian dengan judul "The influence of transformational leadership style on organizational commitment and job performance," menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis 3: Leadership style yang makin baik mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo

Hubungan POS dengan Komitmen Organisasi

Nur Aini, et al. (2022), telah melakukan penelitian dengan judul "*The effect of perceived organizational support on employee performance mediated by affective commitments at Muhammadiyah University, Yogyakarta*," menemukan bahwa Perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective commitment pada pegawai Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Aggarwal-Gupta, et al. (2010), telah melakukan penelitian dengan judul "*Perceived organizational support and organizational commitment: the mediational influence of psychological well-being*," menemukan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological well-being dan semua indikator organizational commitment pada manajer dua perusahaan manufacturing di India

Tri Putranto, et al. (2019), telah melakukan penelitian dengan judul "*The Impacts of Perceived Organizational Support to Organizational commitment and Psychological Well Being in Contractual Employees*," menemukan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment (affective commitment, normative commitment and continuous commitment) pada pekerja kontraktor.

Firmansyah, et al. (2022), telah melakukan penelitian dengan judul "The effect of

perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic”, menemukan bahwa Ada pengaruh langsung dan signifikan antara organizational commitment dengan organizational citizenship behavior pada perawat.

Rahman & Karan (2012), telah melakukan penelitian dengan judul “Perceived organizational support and organizational commitment: Bangladesh perspective”, menemukan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasinya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap dukungan organisasi yang mereka terima. Implikasi utama dari penelitian ini adalah bahwa seorang manajer harus fokus pada isu-isu yang meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan untuk meningkatkan komitmen karyawan dari berbagai jenis organisasi mereka (para eksekutif perusahaan di Bangladesh).

Alijanpour, et al. (2013), telah melakukan penelitian dengan judul “The relationship between the perceived organizational support and organizational commitment in staff (A case study: General office for sport and the youth, Mazandaran province)”, menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan di staf kantor umum olahraga dan pemuda di provinsi Mazandaran Pakistan, dengan ketiga indikator dari komitmen organisasi. Peneliti menyarankan bahwa manajer harus menciptakan dukungan organisasi jika mereka menginginkannya meningkatkan komitmen organisasi karyawannya.

Hipotesis 4: Perceived organizational support yang makin kuat mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo

Hubungan Komitmen Organisasi dengan OCB (*organizational citizenship behavior*)

Lin & Chang (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Job Satisfaction of Nurses and Its Moderating Effects on the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors*”, menemukan bahwa: (1) Organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*), (2) Job satisfaction secara signifikan mampu memoderasi pengaruh Organizational commitment terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Premchandani & Sitlani (2015), telah melakukan penelitian dengan judul “*Organizational Commitment as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior : A Study of Employees Working in Service Organizations*”, menemukan bahwa: (1) Continuous commitment (CC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*), (2) Affective commitment (AC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*), dan (3) Normative commitment (NC) berpengaruh signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Ahmed, et al. (2013), telah melakukan penelitian dengan judul “*The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: the Mediating Role of Organizational Commitment*”, menemukan bahwa: (1) Perceived fairness in performance appraisal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (2) Perceived fairness in performance appraisal berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*), (3) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*), dan (4) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh Perceived fairness in performance appraisal terhadap OCB

(*organizational citizenship behavior*).

Arumi, et al. (2019), telah melakukan penelitian dengan judul "*Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator*", menemukan bahwa: (1) Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (2) Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, (3) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan (4) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh Organizational culture terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Hipotesis 5: Komitmen organisasi yang makin kuat mampu mendorong peningkatan OCB (*organizational citizenship behavior*) pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo

Peran Mediasi Komitmen Organisasi

Muhammad (2014), telah melakukan penelitian dengan judul "*Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait*", menemukan bahwa: (1) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada perusahaan perbankan dan keuangan di Kuwait, dan (2) *Affective Organizational Commitment* mampu memediasi secara kuat pengaruh POS terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*) pada perusahaan perbankan dan keuangan di Kuwait.

Bhal, et al. (2009), telah melakukan penelitian dengan judul "*Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model*", menemukan bahwa organizational Commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh LMX-Contribution terhadap OCB-loyalty, dan (5) Organizational Commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh LMX-Contribution terhadap Job Satisfaction.

Purbaa, et al. (2014), telah melakukan penelitian dengan judul "*Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment*", menemukan bahwa affective commitment secara signifikan berhasil memediasi antara Emotional stability dan Extraversion terhadap OCB-Individuals maupun OCB-Organization.

Farzaneh & Kazem (2014), telah melakukan penelitian dengan judul "*The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB (The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment)*", menemukan bahwa organisational commitment secara signifikan berhasil memediasi antara P-O maupun P-J terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Claudia (2018), telah melakukan penelitian dengan judul "*The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin)*", menemukan bahwa: (1) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, dan (2) POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*), serta (3) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara Job satisfaction terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Yeh (2019), telah melakukan penelitian dengan judul "*The Relationship between Tourism Involvement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors*

in *The Hotel Industry*”, menemukan bahwa: (1) Tourism involvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational commitment, (2) Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*), (3) Tourism involvement berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*), dan (4) Organizational commitment secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara Tourism involvement terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Hipotesis 6: Komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh leadership style terhadap OCB (organizational citizenship behavior) pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo

Hipotesis 7: Komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh perceived organizational support terhadap OCB (organizational citizenship behavior) pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Gaya kepemimpinan (*leadership style*), *perceived organizational support* (POS), komitmen organisasi, dan OCB (*organizational citizenship behavior*). Jumlah populasi penelitian ini adalah seluruh ASN di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo yang berjumlah 56 orang. Karena populasinya kurang dari 100, maka menurut Arikunto (2013), sebaiknya jumlah populasi dijadikan sampel semuanya, yakni 56 orang. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Leadership Style (X1) Hersey & Blanchard (1996)	Gaya Instruksi (X1.1)	X1.1.1	Instruksi atasan jelas dan detail
		X1.1.2	Memantau bawahan menyelesaikan tugas
		X1.1.3	Menunjukkan cara kerja yang baku
	Gaya Konsultasi (X1.2)	X1.2.1	Atasan mau menerima dan mendengarkan pendapat
		X1.2.2	Memberikan kesempatan pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya
		X1.2.3	Komunikasi terjalin baik dengan pegawai
	Gaya Partisipasi (X1.3)	X1.3.1	Saling berbagi ide dalam membuat keputusan
		X1.3.2	Pegawai bisa menentukan teknis pekerjaan mereka
		X1.3.3	Atasan mau ikut berpartisipasi menyelesaikan pekerjaan
	Gaya Delegasi (X1.4)	X1.4.1	Tanggung jawab pekerjaan dilimpahkan kepada bawahan bilamana dibutuhkan
		X1.4.2	Komunikasi dengan bawahan mengenai pekerjaan seperlunya, kecuali dalam hal-hal tertentu saja yang dianggap penting

		X1.4.3	Percaya dengan kemampuan bawahan melakukan pekerjaan dengan baik
<i>Perceived Organizational Support</i> (X ₂) Rhoades & Eisenberger (2002)	Keadilan (X ₂₁)	X ₂₁₁	Penghargaan sesuai dan seimbang hasil kerja
		X ₂₁₂	Tugas pokok dan fungsi Unit Kerja yang dibebankan sudah sesuai penilaian hasil kerja
		X ₂₁₃	Pencapaian hasil kinerja sudah sesuai dan seimbang dengan tugas pokok fungsi yang dibebankan
	Dukungan atasan (X ₂₂)	X ₂₂₁	Pimpinan unit kerja selalu membantu memberikan solusi, bila mengalami kendala.
		X ₂₂₂	Atasan selalu menunjukkan perhatian
		X ₂₂₃	Atasan selalu menghargai pendapat saya dan teman – teman sekerja
	Imbalan (X ₂₃)	X ₂₃₁	Unit Kerja selalu memberikan penghargaan berupa tambahan penghasilan atas kontribusi kerja
		X ₂₃₂	Unit Kerja Benar-benar peduli dengan jaminan kesejahteraan
		X ₂₃₃	Jika pelayanan publik telah memuaskan masyarakat maka Unit Kerja telah mempertimbangkan tujangan prestasi kerja
	Kondisi lingkungan (X ₂₄)	X ₂₄₁	Lingkungan kerja pada Unit Kerja saya selalu menghargai pendapat saya
		X ₂₄₂	Lingkungan kerja pada Unit Kerja saya menjamin kepuasan kerja pegawai.
		X ₂₄₃	Unit Kerja memberikan peluang seluas luasnya untuk mendapatkan promosi jabatan.
VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Komitmen Organisasi (Z) Meyer, <i>et al.</i> (1993)	<i>Affective Commitment</i> (Z ₁₁)	Z ₁₁₁	Bangga berkarir pada unit kerja ini
		Z ₁₁₂	Keberhasilan saya bekerja dapat membangun komitmen teman sekerja untuk dapat meningkatkan unit kerja kami.
		Z ₁₁₃	Senantiasa mengajak teman sekerja untuk berkomitmen memiliki unit kerja ini sebagai tempat mengembangkan kemampuan.
	<i>Continuance Commitment</i> (Z ₁₂)	Z ₁₂₁	Senantiasa bekerja secara berkelanjutan ikut mengembangkan keberhasilan kinerja secara terus menerus tiada berhenti kerja
		Z ₁₂₂	Unit kerja saya sangat membantu menunjang kehidupan keluarga.
		Z ₁₂₃	Bekerja pada unit kerja kami selalu berkomitmen bahwa bekerja melayani merupakan kesenangan tak terukur.

	Normative Commitment (Z ₁₃)	Z ₁₃₁	Bersama teman sekerja selalu membangun etka berorganisasi dan budaya kerja organisasi
		Z ₁₃₂	Komitment dan integritas kami Bersama teman sekerja untuk menjaga Marwa organisasi.
		Z ₁₃₃	Bekerja untuk meniti karier sebagai abdi masyarakat yang professional.
OCB (Y) Organ (Allison, dkk, 2001)	Altruism (Y ₁₁)	Y ₁₁₁	Bekerja sebagai pelayan public harus mampu bekerja sama,saling peduli, menjaga kekompakan dalam menjalankan tugas .
		Y ₁₁₂	Mampu berpikir kreatif untuk membangun kinerja unit kerja Bersama rekan sekerja
	Civic Virtue (Y ₁₂)	Y ₁₂₁	Berkemampuan membangun kebersamaan dengan teman sekerja dalam menjaga integritas Unit Kerja dari berbagai isu yang terjadi
		Y ₁₂₂	Berkemampuan untuk mengajak seluru pegawai dilingkungan kerja kami memjunjung tinggi nilai-nilai organisasi
	Conscinetiousn ess (Y ₁₃)	Y ₁₃₁	Bekerja tetap menjaga kesetabilan kinerja yang efektif efisien dan produktif ketika bekerja
		Y ₁₃₂	Pencapaian kinerja unit kerja sangat tergantung pada motivasi para pegawai yang mampu bekerja sama.
	Courtesy (Y ₁₄)	Y ₁₄₁	Setiap pegawai harus siap menjaga kerahasiaan informasi yang telah dilakukan unit kerja yang sifat rahasia negara.
		Y ₁₄₂	Sebagai pegawai harus mampu mengelola informasi dan dapat membangun perkembangan digitalisasi kinerja.
	Sportmanship (Y ₁₅)	Y ₁₅₁	Seluruh pegawai pada unit kerja kami dituntut untuk loyal dalam bekerja sepanjang waktu bila ditugasi negara
		Y ₁₅₂	Kedisiplinan dalam menjalankan pekerjaan untuk pencapaian kinerja harus dilakukan secara efektif tepat waktu dan efisien serta produktif

Sumber: Hersey & Blanchard dalam Dharma (1995), Bandura (1986), Organ (Allison, dkk, 2001), Meyer, et al. (1993)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 3 Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Profil Usia			
1	< 25 tahun	4	7%
2	25 - < 30 tahun	10	18%
3	30 - < 35 tahun	13	23%
4	35 - < 40 tahun	12	21%
5	≥ 40 tahun	17	30%
Jumlah		56	100%
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	34	61%
2	Wanita	22	39%
Jumlah		56	100%
Profil Pendidikan			
1	SD	3	5%
2	SMP	5	9%
3	SMA	14	25%
4	SARJANA	27	48%
5	PASCASARJANA	7	13%
Jumlah		56	100%
Profil Masa Kerja			
1	< 1 tahun	1	2%
2	>1 s.d 5 tahun	6	11%
3	>5 s.d 10 tahun	22	39%
4	>10 tahun	27	48%
Jumlah		56	100%

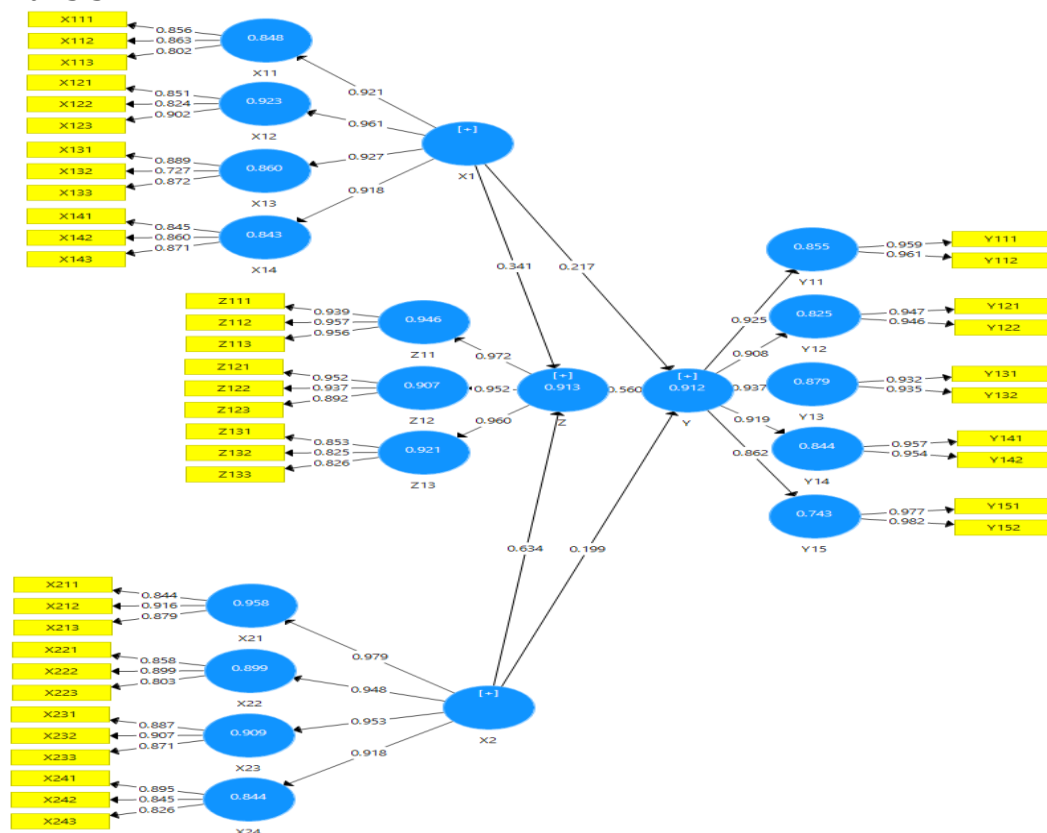
Sumber: Data diolah, 2025

Deskripsi Variabel

- Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel *leadership style* (X1) dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - Nilai rata-rata dari variabel Leadership Style adalah 3,22 atau sedang.
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah Tanggung jawab pekerjaan dilimpahkan kepada bawahan bilamana dibutuhkan
 - Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah saling berbagi ide dalam membuat keputusan.
- Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel *perceived organizational support* ((X2) dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - Nilai rata-rata dari variabel Perceived Organizational Support adalah 3,35 atau sedang.

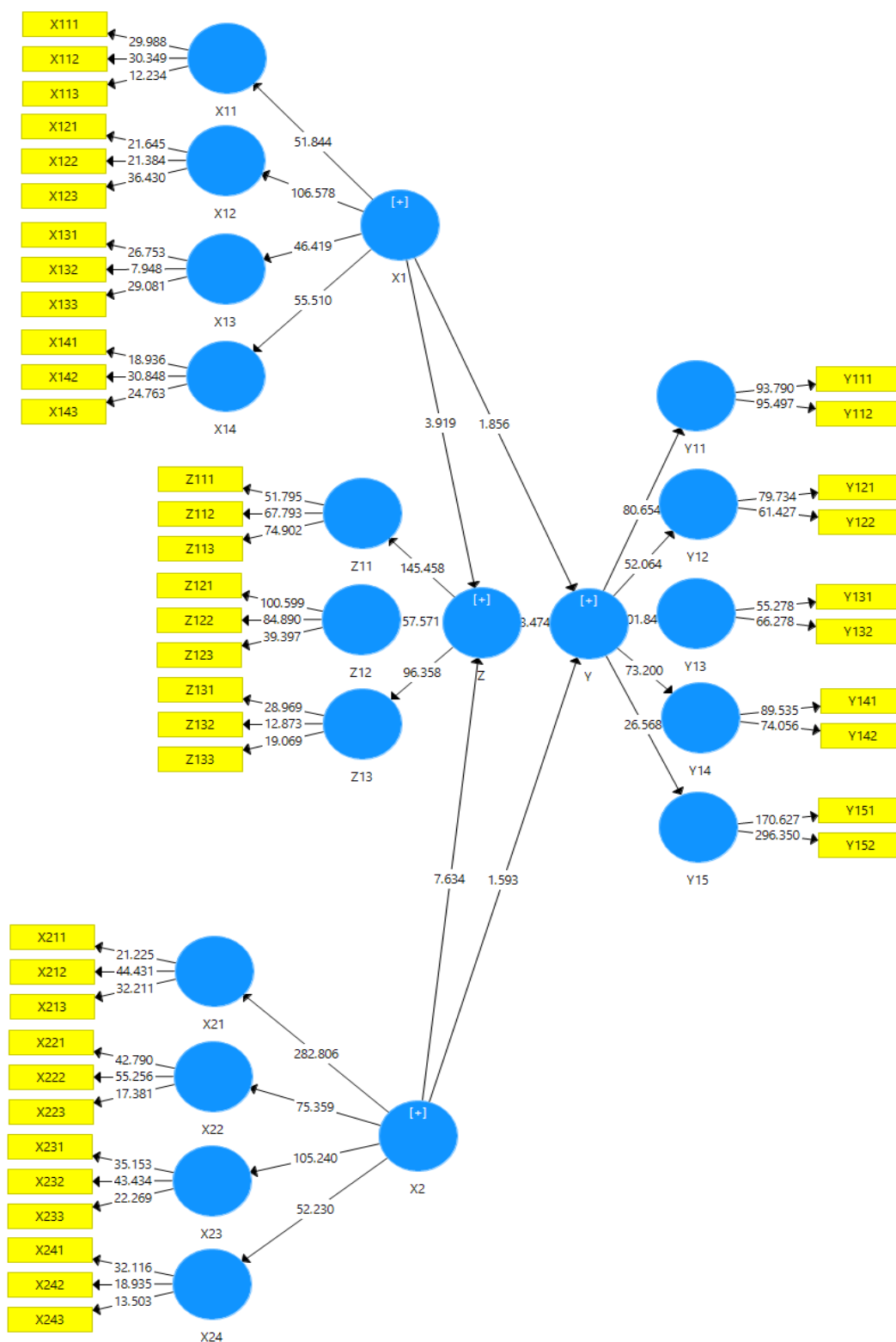
- b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah Lingkungan kerja pada Unit Kerja saya menjamin kepuasan kerja pegawai.
- c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah penghargaan sesuai dan seimbang hasil kerja
3. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi (Z) dapat dijelaskan sebagai berikut:
- a) Nilai rata-rata dari variabel komitmen organisasi adalah 3,60 atau tinggi.
- b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah bersama teman sekerja selalu membangun etika berorganisasi dan budaya kerja organisasi.
- c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah komitmen dan integritas kami bersama teman sekerja untuk menjaga marwa organisasi
4. Deskripsi tanggapan responden terhadap variabel OCB (Y) dapat dijelaskan sebagai berikut:
- a) Nilai rata-rata dari variabel OCB adalah 3,51 atau tinggi.
- b) Item yang memperoleh tanggapan responden yang tinggi adalah kedisiplinan dalam menjalankan pekerjaan untuk pencapaian kinerja harus dilakukan secara efektif tepat waktu dan efisien serta produktif.
- c) Item yang memperoleh tanggapan responden yang lemah adalah sebagai pegawai harus mampu mengelolah informasi dan dapat membangun perkembangan digitalisasi kinerja.

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Outer Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2025



Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2025

Hasil Pengujian Hipotesis**Tabel 3 Ringkasan Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)**

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	Leadership Style ->OCB	0.217	1.856	0.064	Hipotesis 1 ditolak
2	Perceived Organizational Support ->OCB	0.199	1.593	0.112	Hipotesis 2 ditolak
3	Leadership Style ->Komitmen Organisasi	0.341	3.919	0.000	Hipotesis 3 diterima
4	Perceived Organizational Support ->Komitmen Organisasi	0.634	7.634	0.000	Hipotesis 4 diterima
5	Komitmen Organisasi ->OCB	0.560	3.474	0.001	Hipotesis 5 diterima
6	Leadership Style ->Komitmen Organisasi ->OCB	0.191	2.134	0.033	Hipotesis 6 diterima
7	Perceived Organizational Support ->Komitmen Organisasi ->OCB	0.355	3.672	0.000	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2024

Pembahasan**Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 1**

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *leadership style* tidak mampu mendorong peningkatan OCB (*organizational citizenship behavior*) pegawai khususnya ASN di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo. Sehingga, temuan ini tentunya tidak mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya, diantaranya dari Adhitya Endar Perdana, dkk. (2022), Munawar, dkk. (2023), Iis Kartini (2017), dan Marbun (2023), yang telah menemukan adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Hasil deskripsi variabel *leadership style* adalah memperoleh skor sedang sedang, sedangkan deskripsi variabel OCB (*organizational citizenship behavior*) adalah tinggi.

Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan terkait dengan hasil pengujian hipotesis 1 ini, diantaranya:

1. Konteks Organisasi yang Berbeda

Meskipun penelitian-penelitian sebelumnya mungkin menemukan hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan OCB (*organizational citizenship behavior*), konteks di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo bisa sangat berbeda. Misalnya, karakteristik pegawai ASN yang lebih cenderung mengikuti aturan ketat dan memiliki orientasi yang lebih formal dalam bekerja, mungkin tidak sejalan dengan pengembangan OCB yang lebih fleksibel dan inisiatif.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang Terbatas

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo mungkin kurang efektif dalam mendorong OCB (*organizational citizenship*

behavior). Gaya kepemimpinan yang lebih otoriter atau terlalu fokus pada hasil mungkin tidak cukup member ruang bagi pegawai untuk menunjukkan sikap sukarela atau kerja ekstra yang menjadi ciri khas OCB (*organizational citizenship behavior*). Hal ini bisa berbeda dengan temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional atau partisipatif lebih sering mendorong OCB (*organizational citizenship behavior*).

3. Faktor Kultural dan Lingkungan Kerja

Budaya kerja di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo, yang mungkin lebih konservatif atau birokratis, bisa menghambat terciptanya OCB (*organizational citizenship behavior*). Pegawai mungkin lebih cenderung untuk mengikuti peraturan yang ada tanpa memiliki inisiatif tambahan di luar tugas formal mereka. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan kebebasan dalam mengambil inisiatif mendorong OCB (*organizational citizenship behavior*).

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) mampu mendorong peningkatan OCB (*organizational citizenship behavior*) pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo. Temuan empiris ini tidak mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Puspitasari (2014), Aswin & Rahyuda (2017), Jehanzeb (2020), Sahrah (2017), Claudia (2018), Muhammad, Ali H. (2014), yang menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Hasil deskripsi variabel *Perceived Organizational Support* adalah memperoleh skor sedang, sedangkan deskripsi variabel OCB (*organizational citizenship behavior*) adalah tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo. Temuan ini bertentangan dengan sebagian besar literatur yang mendukung hubungan positif antara POS dan OCB (*organizational citizenship behavior*).

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa *leadership style* yang makin baik mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Sri Yanti & Dahlan (2017), U. D. Abasilim et al (2020), Adhitya Endar Perdana, dkk (2022), Bagis, et al. (2020), Al Hakim & Hariani (2021), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil analisis deskriptif variabel *leadership style* adalah memperoleh skor sedang, sedangkan deskripsi variabel komitmen organisasi mendapatkan skor tinggi. Studi Sebelumnya tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi: Penelitian Yukl (2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi dibandingkan gaya kepemimpinan yang otoriter. Hal ini karena pemimpin yang transformasional mampu

membangun hubungan emosional yang kuat dengan pegawai dan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka.

Studi lain oleh Robinson & Judge (2013) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung hubungan sosial yang baik dan komunikasi yang terbuka dapat meningkatkan komitmen afektif pegawai. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada kesejahteraan pegawai dan pengembangan profesional akan mendatangkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa *perceived organizational support* yang makin kuat mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Nur Aini, et al. (2022), Aggarwal-Gupta, et al. (2010), Tri Putranto, et al. (2019), Rahman & Karan (2012), Alijanpour, et al. (2013), Claudia (2018), yang menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil analisis deskriptif variabel *Perceived Organizational Support* adalah memperoleh skor sedang, sedangkan deskripsi variabel komitmen organisasi mendapatkan skor tinggi. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyebutkan bahwa POS (*Perceived Organizational Support*) memiliki korelasi positif yang signifikan dengan komitmen afektif. Pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung lebih terikat secara emosional, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo, persepsi dukungan organisasi dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai. Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Dukungan organisasi yang dirasakan akan mendorong pegawai untuk:

- a) Menunjukkan dedikasi yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka.
- b) Mengembangkan ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi.
- c) Tetap bertahan di organisasi meskipun menghadapi tantangan pekerjaan.

Hal ini sejalan dengan temuan Eisenberger et al. (2001), yang menyatakan bahwa tingkat komitmen organisasi meningkat signifikan ketika organisasi mampu menciptakan

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 5

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang makin kuat mampu mendorong peningkatan OCB (*organizational citizenship behavior*) pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Dorota Grego (2019), Aram H. Massoudi (2020), Lin & Chang (2015), Premchandani & Sitlani (2015), Ahmed, et al. (2013), Arumi, et al. (2019), Claudia (2018), Yeh (2019), Firmansyah, et al. (2022), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*).

Hasil analisis deskriptif variabel komitmen organisasi adalah memperoleh skor tinggi, begitu juga dengan deskripsi variabel OCB (*organizational citizenship behavior*) juga mendapatkan skor tinggi

Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB (*organizational citizenship behavior*) pegawai. Pegawai yang merasa terikat secara

emosional, normatif, atau rasional dengan organisasi cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi di luar tugas formal mereka. Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo, peningkatan komitmen organisasi dapat menjadi strategi utama untuk mendorong OCB (*organizational citizenship behavior*) dan pada akhirnya, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 6 (Peran Mediasi Kepuasan Kerja)

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh leadership style terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*) pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Muhammad, Ali H. (2014), Bhal, et.al. (2009), Purbaa, et.al. (2014), Farzaneh & Kazem (2014), Claudia (2018), Yeh (2019), Firmansyah, et al. (2022). Francis Dongkor (2021), Adhitya Endar Perdana, dkk (2022), Ahmed, et al. (2013), Arumi, et al. (2019), Munawar, dkk. (2023), yang telah menemukan peran mediasi komitmen organisasi.

Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Leadership Style terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo

1. Pengaruh Leadership Style terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*)

Leadership style (gaya kepemimpinan) adalah pola perilaku yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahannya. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

- a) Kepemimpinan Transformasional: Pemimpin menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1994).
- b) Kepemimpinan Transaksional: Pemimpin fokus pada penghargaan atas kinerja yang sesuai dengan standar (Burns, 1978).

Namun, pengaruh langsung leadership style terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*) sering kali diperkuat oleh variable mediasi, seperti komitmen organisasi, yang menghubungkan perilaku pemimpin dengan keterlibatan ekstra pegawai.

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan OCB (*organizational citizenship behavior*) karena:

- a) Pemimpin yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga pegawai merasa dihargai dan terinspirasi untuk berkontribusi lebih.
- b) Komitmen organisasi yang terbentuk meningkatkan motivasi pegawai untuk melakukan tindakan ekstra demi keberhasilan organisasi.

Model ini didukung oleh teori sosial-pertukaran (Social Exchange Theory) yang dikembangkan oleh Blau (1964), yang menyatakan bahwa hubungan saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahan mendorong perilaku kerja ekstra.

4. Hasil Penelitian yang Mendukung

Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasi adalah mediasi yang kuat atas pengaruh leadership style terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*):

- a) Podsakoff et al. (1990) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan OCB (*organizational citizenship behavior*) melalui peningkatan komitmen afektif.
- b) Meyer et al. (2002) menegaskan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kerja ekstra bawahan.
- c) Bass dan Riggio (2006) mencatat bahwa pemimpin transformasional mampu membangun loyalitas dan keterlibatan emosional bawahan, yang pada gilirannya meningkatkan OCB (*organizational citizenship behavior*).

Di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo, kepemimpinan yang efektif dapat membangun komitmen organisasi melalui:

- a) Komunikasi yang Inspiratif: Pemimpin yang memberikan visi dan arahan yang jelas menciptakan rasa keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.
- b) Pemberdayaan Pegawai: Pemimpin yang mendorong partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap organisasi.
- c) Penghargaan dan Pengakuan: Pemimpin yang menghargai kontribusi pegawai membangun loyalitas dan komitmen mereka.

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang kuat cenderung menunjukkan OCB (*organizational citizenship behavior*) dalam bentuk:

- a) Membantu kolega menyelesaikan tugas.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan tambahan organisasi.
- c) Menunjukkan antusiasme dalam mendukung tujuan organisasi.

Komitmen organisasi berfungsi sebagai mediasi yang kuat dalam hubungan antara leadership style dan OCB (*organizational citizenship behavior*). Pemimpin yang efektif mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk melakukan perilaku kerja ekstra. Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, disertai upaya membangun komitmen organisasi, dapat mengoptimalkan tingkat OCB (*organizational citizenship behavior*) pegawai dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 7 (Peran Mediasi Kepuasan Kerja)

Hasil pengujian hipotesis t menunjukkan komitmen organisasi mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh *perceived organizational support* terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*) pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo. Temuan empiris ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menjadi rujukan penelitian ini, diantaranya Muhammad, Ali H. (2014), Bhal, et.al. (2009), Purbaa, et.al. (2014), Farzaneh & Kazem (2014), Claudia (2018), Yeh (2019), Firmansyah, et al. (2022). Francis Dongkor (2021), Adhitya Endar Perdana, dkk (2022), Ahmed, et al. (2013), Arumi, et al. (2019), Munawar, dkk. (2023), yang telah menemukan peran mediasi komitmen organisasi.

Untuk memaksimalkan efek mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara POS (*perceived organizational support*) dan OCB (*organizational citizenship behavior*), beberapa strategi dapat diimplementasikan:

1. Penguatan Dukungan Organisasi: Meningkatkan pengakuan atas kontribusi pegawai melalui program penghargaan.

2. Pengembangan Komitmen Afektif: Membuat lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung untuk membangun keterikatan emosional pegawai.
3. Komunikasi yang Efektif: Meningkatkan transparansi dan komunikasi antara pegawai dan manajemen untuk menciptakan rasa saling percaya.

Komitmen organisasi memainkan peran mediasi yang kuat dalam hubungan antara POS (*perceived organizational support*) dan OCB (*organizational citizenship behavior*). Dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai meningkatkan komitmen emosional, normatif, dan berkelanjutan mereka terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong perilaku kerja ekstra. Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo, membangun dukungan organisasi yang kuat dan berfokus pada pengembangan komitmen organisasi dapat meningkatkan OCB (*organizational citizenship behavior*) pegawai secara signifikan.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan temuan penelitian dalam kesimpulan di atas, implikasi praktis yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Leadership style tidak mampu mendorong peningkatan OCB (*organizational citizenship behavior*) secara langsung: Organisasi perlu mengkaji kembali efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan. Fokus perlu diarahkan pada strategi yang dapat memperkuat hubungan kepemimpinan dengan OCB (*organizational citizenship behavior*) melalui peningkatan komitmen organisasi.
2. Perceived organizational support tidak mampu mendorong OCB (*organizational citizenship behavior*): Berdasarkan hasil ini, diperlukan evaluasi lebih lanjut terhadap bagaimana dukungan organisasi dirasakan oleh pegawai dan bagaimana POS dapat dioptimalkan untuk mendorong OCB (*organizational citizenship behavior*).
3. Leadership style mampu meningkatkan komitmen organisasi: Pemimpin harus terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang mendukung terciptanya rasa memiliki pegawai terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi pendekatan yang efektif.
4. Perceived organizational support meningkatkan komitmen organisasi: Kebijakan yang menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan pegawai, seperti fleksibilitas kerja dan pengakuan individu, perlu terus diterapkan untuk memperkuat komitmen organisasi.
5. Komitmen organisasi meningkatkan OCB (*organizational citizenship behavior*): Organisasi perlu mendorong komitmen pegawai dengan menciptakan visi bersama, memberikan kesempatan pengembangan karier, dan memastikan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.
6. Komitmen organisasi memediasi pengaruh leadership style terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*): Pemimpin harus memanfaatkan komitmen organisasi sebagai jembatan untuk meningkatkan OCB (*organizational citizenship behavior*). Langkah ini dapat dilakukan dengan mendorong komunikasi yang efektif, pemberian umpan balik positif, dan membangun kepercayaan di antara anggota tim.
7. Komitmen organisasi memediasi pengaruh perceived organizational support terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*): Organisasi harus memastikan bahwa setiap bentuk dukungan yang diberikan kepada pegawai benar-benar

dirasakan manfaatnya sehingga mampu meningkatkan komitmen mereka. Program pelatihan, penghargaan, dan keseimbangan kerja-kehidupan dapat menjadi strategi yang relevan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi perhatian bagi penelitian di masa mendatang:

1. Konteks Organisasi: Penelitian ini hanya dilakukan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di sektor publik maupun swasta untuk memberikan pemahaman yang lebih luas.
2. Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan metode kualitatif atau campuran untuk menggali lebih dalam aspek-aspek yang tidak terkuantifikasi, seperti dinamika sosial dan budaya organisasi.
3. Variabel yang Dikaji: Fokus penelitian ini terbatas pada variabel *leadership style*, *perceived organizational support*, komitmen organisasi, dan OCB (*organizational citizenship behavior*). Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain, seperti iklim organisasi, kepuasan kerja, atau stres kerja, untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif.
4. Waktu Penelitian: Penelitian ini bersifat cross-sectional, sehingga hanya menggambarkan hubungan antarvariabel pada satu titik waktu. Penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk mengamati perubahan hubungan variabel dari waktu ke waktu.
5. Responden: Responden penelitian ini terbatas pada pegawai ASN saja yang jumlahnya hanya 56 orang di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo. Penelitian di masa depan dapat melibatkan lebih banyak responden dari berbagai tingkat hierarki dan fungsi kerja untuk meningkatkan representativitas data.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A.Orgambidez, Y. Borrego, & O. Vazquez-Aguado. 2019. Self-efficacy and organizational commitment among Spanish nurses: the role of work engagement. *International Council of Nurses*.
- [2] Abdillah, W., & Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi
- [3] Aggarwal-Gupta, Meenakshi, Vohra, Neharika, & Bhatnagar, Deepti. 2010. Perceived organizational support and organizational commitment: the mediational influence of psychological well-being. *Journal of Business and Management* – Vol. 16, No. 2, 2010.
- [4] Ahmed, Ishfak, Saher Khushi Mohammad, & Talat Islam. (2013). The Relationship between Perceived Fairness in Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior in the Banking Sector of Pakistan: the Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Management and Innovation Volume 5 Issue 2 (2013)*.
- [5] Al Hakim, Yusuf Rahman & Hariani, Mila. 2021. The influence of transformational

-
- leadership style on organizational commitment and job performance. *Journal of Science, Technology and Society*, 2(2), 19-24
- [6] Alijanpour, Marziyeh, Dousti, Morteza & Khodayari, Abbas. 2013. The relationship between the perceived organizational support and organizational commitment in staff (A case study: General office for sport and the youth, Mazandaran province). *European Journal of Experimental Biology*, 2013, 3(5):165-171
- [7] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- [8] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- [9] Arumi, Mira Sekar, Neil Aldrin, & Tri Ratna Murti. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* 8(4), 2019: 124-132
- [10] Aswin, Angga Erly & Rahyuda, Agoes Ganesha. 2017. Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 5, 2017: 2729-2755 ISSN : 2302-8912
- [11] Bagis, Fatmah, Akhmad Darmawan, Arini Hidayah, & Mastur Mujib Ikhsani. 2020. The influence of leadership style and organizational culture by mediating job satisfaction on organizational commitment case study in employees of Islamic Education Institution. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(03), 2020, 620
- [12] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- [13] Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- [14] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- [15] Beauregard, T. Alexandra. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB: the moderating role of gender. *Personnel Review Vol. 41 No. 5, 2012 pp. 590-608 q Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/00483481211249120*.
- [16] Benna, Muhammad Thamrin, Brahmasari, Ida Aju, & Nugroho, Riyadi. 2017. The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Departmen of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province", *International Journal of Business and Management Invention*, ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X, www.ijbmi.org || Volume 6 Issue 2 || February. 2017 || PP—49-64
- [17] Bhal, Kanika T. Namrata Gulati, & Mahfooz A. Ansari. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 2, 2009 pp. 106-125 q Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437730910935729*
- [18] Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- [19] Bungin, B. (2014). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- [20] Byrne, Z. Hochwarter, W. (2008) "Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism", *Journal of Managerial*
-

-
- Psychology, Vol. 23 Iss. 1, pp. 54-72.
- [21] Chandrika, Sandhu, Dayal, & Varma, Kavita. 2022. Impact of self-efficacy towards organizational commitment and work engagement amongst higher secondary school Teachers. *Journal of Positive School Psychology* <http://journalppw.com> 2022, Vol. 6, No. 2, 200 – 205.
- [22] Claudia, Meiske. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business Volume 33, Number 1, 2018, 23 – 45*
- [23] Donkor, Francis, Zhou Dongmei, & Isaac Sekyere. 2021. The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in soes in ghana: A structural equation modeling analysis. *SAGE Open*. © The Author(s) 2021 DOI: 10.1177/21582440211008894 journals.sagepub.com/home/sgo
- [24] Eisenberger, R. et. al. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- [25] Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- [26] Eisingerich, A.B., & Rubera, G. 2010. Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*. 18(2), pp. 64-79
- [27] Farasat, Ebrahim & Ziaaddini, Mohammad. 2013.
- [28] Farzaneh, Jaleh & Mehdi Kazem. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB (The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment). *Personnel Review Vol. 43 No. 5, 2014 pp. 672-691 r Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-07-2013-0118*.
- [29] Firmansyah, Arif, Junaedi, I. Wayan Ruspindi, Kistyanto, Anang, & Azzuhri, Misbahuddin. 2022. The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID-19 pandemic. *Front. Psychol.* 13:938815. doi: 10.3389/fpsyg.2022.938815.
- [30] Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- [31] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- [32] Grego-Planer, Dorota. 2019. The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability* 2019, 11, 6395; doi:10.3390/su11226395 www.mdpi.com/journal/sustainability
- [33] Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall
- [34] Hameli, Kujtim & Ordun, Gœuven. 2022. The mediating role of self-efficacy in the relationship between emotional intelligence and organizational commitment. *European Journal of Management Studies*, Vol. 27 No. 1, 2022 pp. 75-97, Emerald Publishing Limited, e-ISSN: 2635-2648, p-ISSN: 2183-4172, DOI 10.1108/EJMS-05-2021-0033
- [35] Hartono, Jogyianto. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.

-
- [36] House, R. J. (1971). *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-339.
- [37] Iis Kartini. 2017. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap organizational citizenship behaviour (OCB) di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Jakarta Utara. *Jurnal Lentera Bisnis* Vol. 6 No. 1, Mei 2017 / ISSN 2252-9993
- [38] Jehanzeb, K. (2020), "Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator", *European Journal of Training and Development*, Vol. 44 No. 6/7, pp. 637-657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- [39] Khodabandeh, Marefat & Farzad Sattari Ardabili. (2015). The mediating role of organizational commitment and political skills in occupational self-efficacy and citizenship behavior of employees. *International Journal of Organizational Leadership* 4(2015).
- [40] Levy, P. E. (2013). *Industrial/Organizational Psychology*, 4th Edition (pp. 316-317). New York, NY: Worth Publishers.
- [41] Lin, Chia-Tzu & Chang, Ching-Sheng. Job Satisfaction of Nurses and Its Moderating Effects on the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors. *PubMed*.2015;29(3):226-44. doi: 10.1891/1541-6577.29.3.226.
- [42] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc
- [43] Marbun, Selly Tasya Mauli. 2023. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior di PT. Angkasa Pura II Bandar Udara Supadio Pontianak. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa (JIKMA)* Vol.1, No.1 Februari 2023 e-ISSN: 2985-7732; p-ISSN: 2985-6329, Hal 01-09
- [44] Mardalis. 2008. *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara
- [45] Maria, Siti, Lestari, Digra, Eny Rochaida, Darma, Rahmawati, Dio Caisar & Rahayu, Heni. Self-efficacy, organizational commitment, and employee performance – from public office. *Cactus Tourism Journal*, Vol. 1, No. 3, 2021 New Series, Pages 6-15, ISSN 2247-3297.
- [46] Massoud, Aram H., Alaa S. Jameel, & Abd Rahman Ahmad. 2020. Stimulating organizational citizenship behavior by applying organizational commitment and satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Economic Review* | Online ISSN (2706-9346) 21 | Page www.ijsser.com Volume 02, Issue 02, 2020, PP: 20-27 <https://doi.org/10.36923/ijsser.v2i2.58>
- [47] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.
- [48] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin
- [49] Muhammad Ali H. 2014. Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait. www.sciedu.ca/ijba *International Journal of Business Administration* Vol. 5, No. 3; 2014
- [50] Muhdar, HM., (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Gorontalo: Sultan Amai Press IAIN Sultan Amai Gorontalo
- [51] Munawar, Fansuri, Maolana Ependi, & Md. Wildan. 2023. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dimediasi dengan

- komitmen organisasi: studi pada Tendik UIN Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 4 No. 2, 2023
- [52] Nur Aini, Rohana, Tjahjono, Heru Kurnianto & Rahayu D.A., Meika Kurnia Puji. 2022. The effect of perceived organizational support on employee performance mediated by affective commitments at Muhammadiyah University, Yogyakarta. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, Vol (11), Agustus 2022.
- [53] Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- [54] Paramasivam, Ganesh Mangadu. (2015). Role of self-efficacy and family supportive organizational perceptions in teachers' organizational citizenship behaviour: A study on engineering college teachers in India. *Asian Education and Development Studies Vol. 4 No. 4, 2015 pp. 394-408* ©Emerald Group Publishing Limited 2046-3162 DOI 10.1108/AEDS-01-2015-0001.
- [55] Perdana, Adhitya Endar, Purnamie Titisari, & Arnis Budi Susanto. 2022. Pengaruh metode kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui komitmen organisasi pada pegawai Kabupaten Bondowoso
- [56] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). *Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- [57] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- [58] Premchandani, Sapna & Manish Sitlani. (2015). Organizational Commitment as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Employees Working in Service Organizations. *Anvesha, Vol. 8 No.3*.
- [59] Purbaa, Debora E., Janneke K. Oostromb, Henk T. van der Molenc, & Marise Ph Bornc. (2014). Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment. *Asian Business & Management Vol. 14, 2, 147–170* www.palgrave-journals.com/abm/.
- [60] Puspitasari, Ni Luh Made Ria. 2014. Pengaruh perceived organizational support terhadap prestasi kerja dengan ocb sebagai variabel pemediasi. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 8, 148 No. 2, Agustus 2014.
- [61] Rahman, Md. Sahidur & Karan, Rana. 2012. Perceived organizational support and organizational commitment: Bangladesh perspective. *The Chittagong University Journal of Business Administration*, Vol. 27 2012, pp. 205-220.
- [62] Rathi, Neerpal & Rastogi, Renu. 2009. Assessing the Relationship between Emotional Intelligence, Occupational Self-Efficacy and Organizational Commitment. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, October 2009, Vol. 35, Special Issue, 93-102.
- [63] Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- [64] *Review of the Literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- [65] Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- [66] Sahrah, Alimatus. 2017. Perceived organizational support dan organizational citizenship behavior pada perawat rumah sakit. *InSight*, Vol. 19 No. 1, Februari 2017

ISSN: 1693-2552.

- [67] Saman Zeb & Nawaz, Allah. 2016. Impacts of Self-Efficacy on Organizational Commitment of Academicians A Case of Gomal University, Dera Ismail Khan, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Information and Knowledge Management* www.iiste.org, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online), ol.6, No.1, 2016.
- [68] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- [69] Sri Yanti & Dahlan, Jarnawi Afgani. 2017. The effects of organizational culture, leadership behavior, and job satisfaction on employee organizational commitment. *Journal of Positive Management*, August 2018, DOI: 10.12775/JPM.2017.132
- [70] Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- [71] Teridefira. 2017. The effect of leadership style on organizational citizenship behavior (OCB) with organizational climate as mediating variable (A Survey in Regional Office of DGSAM in Lampung and Bengkulu). *Tesis*
- [72] Tri Putranto, Hartono, Sudjadi, Achmad & Adi Indrayanto. 2019. The Impacts of Perceived Organizational Support to Organizational commitment and Psychological Well Being in Contractual Employees. *International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019: Enhancing Small Business and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0* Vol. 5 No. 1 ISBN: 978-623-7144-28-1
- [73] U. D. Abasilim, D. E. Gbervbie, and O. A. Osibanjo. 2019, Leadership styles and employees' commitment: empirical evidence from Nigeria. *SAGE Journal*, Open Volume 9, Issue 3, July 2019 © The Author(s) 2019, Article Reuse Guidelines <https://doi.org/10.1177/2158244019866287>
- [74] Ullah, Irvan, Worakamol Wisetsri, Hao Wu, Syed Mehmood Ali Shah, Ali AbbasAli Abbas, & Shahid Manzoor. 2021. Leadership styles and organizational citizenship behavior for the environment: the mediating role of self-efficacy and psychological ownership. *Frontiers*, Volume 12 - 2021 | <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.683101>.
- [75] Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*. 11(2), pp. 5-40
- [76] Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek
- [77] Yeh, Chien Mu. (2019). The Relationship between Tourism Involvement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in The Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 75-93, 2019.
- [78] Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Pearson.