

PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DENGAN KEPEMIMPINAN INKLUSIF SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Widia Jumaini, Marihot Manullang, Imran Ucok Nasution

a Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia Jakarta

*e-mail: widiajumaini@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah membuktikan pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja ASN, dan membuktikan peranan kepemimpinan inklusif dalam memoderasi pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja ASN. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Populasi penelitian ini adalah pegawai Dinas Perikanan Kabupaten Bengkalis yang berjumlah 47 orang. Metode sampel yang dipakai metode sampel sensus, adalah metode pengumpulan data di mana seluruh populasi yang menjadi subjek penelitian diambil sebagai sampel sebanyak 47 orang responden. Kuesioner adalah teknik pengambilan data yang dilakukan Analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS menggunakan software Warp-PLS V7.0. Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) semua nilai standar model fit dan quality indices dalam model ini sudah terpenuhi dari yang telah dipersyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki Goodness of Fit yang baik, dan tidak ada masalah multikolinieritas antar indikator dan antar variabel eksogen. (2) Organizational citizenship behavior berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara Dinas Perikanan Kabupaten Bengkalis. Artinya semakin baik atau meningkatnya organizational citizenship behavior yang dilakukan oleh aparatur sipil negara, maka kinerja aparatur sipil negara juga akan meningkat. (3) Kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja ASN. Gaya kepemimpinan yang inklusif, yaitu yang terbuka, menghargai perbedaan, dan mendorong partisipasi semua pegawai, mampu memperkuat dampak positif perilaku kerja sukarela terhadap peningkatan kinerja aparatur sipil negara. Artinya semakin baik kepemimpinan inklusif yang dilakukan oleh pimpinan mampu meningkatkan perilaku kerja sukarela pegawai dan dapat meningkatkan kinerja ASN.

Kata Kunci: *Organizational Citizenship Behavior; Kepemimpinan Inklusif; Kinerja*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena tanpa didukung sumber daya manusia yang baik suatu organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengurangi masalah tersebut perlu hendaknya bagi suatu organisasi memandang manusia tidak lagi sebagai beban bagi organisasi melainkan aset. Melihat begitu pentingnya peran

sumber daya manusia (Choirotun, 2015: 1), maka keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peningkatan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas harus selalu dikelola dan ditekankan oleh organisasi untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Pembahasan ini tidak terlepas dari pelakunya yaitu pegawai. Pegawai dikatakan sebagai unsur yang paling penting dalam organisasi. Sebagaimana kita tahu bahwa maju mundurnya suatu organisasi bergantung pada kecakapan pegawainya termasuk dalam organisasi publik. Kemajuan suatu instansi pelayanan maupun kantor pemerintahan baik di tingkat pusat, daerah, kota sampai ke desa sangat bergantung pada kecakapan sumber daya aparaturinya. Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja pegawai (Pratiwi, 2015: 1).

The Blavatnik School of Government telah melaporkan hasil kinerja pegawai negeri di seluruh dunia. Adapun pengukuran ini didasarkan pada 82 indikator penilaian yang diambil dari berbagai sumber, mulai dari World Bank hingga Transparency International. Indikator tersebut dikelompokkan menjadi 4 aspek penilaian. Berdasarkan hasil laporan ini, Indonesia berada pada posisi 2 di Asia Tenggara yang masih berada di bawah negara tetangga yakni Singapura yang menduduki posisi pertama baik di dunia maupun di Asia Tenggara. Indonesia menempati posisi ke-38 secara global dari 120 negara dalam daftar, dengan indeks sebesar 0,61, sama dengan Republik Dominika. Indonesia meraih peringkat ke-36 di aspek strategi dan kepemimpinan, 36 di kebijakan publik, 54 di pelayanan publik, dan 38 di SDM. Laporan ini menyematkan pegawai negeri Indonesia menjadi salah satu yang terbaik di kawasan Asia-Pasifik (Zulfikar, 2024).

Hasil penilaian kinerja ASN Indonesia ini berbanding terbalik dengan data daya saing sumber daya manusia berdasarkan hasil riset riset International Institute for Management Development, diungkapkan bahwa Indonesia berada pada peringkat 27 (dengan skor 71,52) dari 67 negara. Indonesia masih berada di bawah negara Singapura pada peringkat 1 dan juga Thailand berada pada peringkat 25 (Mediana, 2024). Namun dari hasil ini, Indonesia tidak boleh berpuas diri, karena dari 2 penilaian tersebut, Indonesia masih memiliki nilai yang rendah dan juga memiliki kekurangan-kekurangan yang mesti diperbaiki dan untuk ditingkatkan sehingga PNS dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Kinerja mencakup hasil kerja yang dicapai oleh pegawai, baik secara individu maupun kelompok, dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini melibatkan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan serta tidak melanggar hukum (Busro, 2018). Selain itu, merujuk observasi awal penulis, terkait aplikasi e-kinerja yang diterapkan di Dinas Perikanan Kabupaten Bengkalis tidak seluruhnya berlangsung secara maksimal dan lancar, terdapat kendala teknis yang banyak muncul saat melaksanakan input

laporan kerja harian lewat aplikasi e-kinerja, ASN yang menunda melakukan pekerjaan dan menunda melaporkannya, terdapat ASN yang bermain disaat jam kerja, ASN tidak menggunakan pakaian yang semestinya, ASN yang tidak berada pada saat jam kerja dan pulang lebih awal. Hal ini sangat merugikan masyarakat yang sangat memerlukan pelayanan ASN Dinas Perikanan Kabupaten Bengkalis.

Kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku nonformal di tempat kerja, seperti *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di dalam tempat kerja baik itu kepada rekan kerja atau perusahaan (Lukito, 2020). *Organizational citizenship behavior* dibutuhkan organisasi, karena organisasi ingin lebih meningkatkan kinerja, mereka juga siap mendidik dan melatih SDM lebih dari yang diharapkan organisasi (Robbins & Judge, 2008). *Organizational citizenship behavior* (OCB) atau bisa disebut sebagai perilaku ekstra yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bekerja di suatu organisasi, perilaku tersebut bukan merupakan suatu kewajiban kerja namun perilaku tersebut memberikan dampak yang efektif dan bermanfaat bagi organisasi (Fatmawati et al., 2022).

Organizational citizenship behavior (OCB) terbukti secara empirik mempengaruhi kinerja karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Alimuddin, (2022) yang menjelaskan bahwa ada hubungan yang positif serta signifikan antara *Organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pendidikan Dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Makassar (BBPPKS), dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (Alimuddin, 2022). Namun hasil yang berbeda ditemukan oleh Adhadi et al., (2022) bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara dinas koperasi, perindustrian dan perdagangan kabupaten Situbondo. Buentello., et al (2008) dalam *Exploring the Casual Relationship between Organizational citizenship behavior, Total Quality Management, and Performance* menemukan bahwa tidak ada hubungan langsung antara *Organizational citizenship behavior* dan *Organizational Performance* (Adhadi, et al 2022; Buentello, et al 2008). Berdasarkan hasil penelitian di atas, ditemukan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian. Hal ini merupakan suatu *research gap* yang membutuhkan penelitian lebih lanjut.

Organizational citizenship behavior bukan merupakan satu-satunya faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, kepemimpinan juga memainkan peran sentral dalam mengarahkan kinerja ASN. Kinerja memiliki hubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan (Purnamaningtyas, 2021), khususnya dalam era modern ini kepemimpinan inklusif cukup menarik perhatian (Javed, Guo, & Figgis, 2018). Kepemimpinan ini fokus pada menerima anggota apa adanya, memungkinkan mereka untuk menyumbangkan keunikan mereka kemampuan & perspektif dan

menciptakan perasaan memiliki dan sebuah rasa pada kemampuan individu untuk berkontribusi (Qurrahtulain et al. 2020). Pemimpin inklusif mewujudkan perilaku suportif terhadap ide-ide baru, bawahan menganggap itu sebagai dukungan organisasi untuk meningkatkan kinerja (Zheng et al. 2019). Kepemimpinan Inklusif membantu menciptakan partisipasi dan keterlibatan karyawan dapat menuntun pada kinerja yang lebih tinggi (Rawat et al, 2020). Kepemimpinan inklusif memperhatikan terjalinnya hubungan baik dengan karyawan (Chen et al., 2020). Pemimpin yang inklusif memberikan dukungan kepada karyawan dan membantu karyawan mengatasi berbagai kesulitan yang mereka hadapi dalam proses penerapan perilaku OCB (Parker et al., 2010). Ketika karyawan menghadapi kesulitan, pemimpin yang inklusif dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman profesional yang terakumulasi untuk membimbing dan membantu karyawan, membimbing mereka untuk secara kreatif mengeksplorasi dan mempraktikkan solusi atas masalah yang ada dalam organisasi, dan memberi karyawan lebih banyak ruang untuk bakat pribadi (Tang et al., 2015). Hal ini merupakan bagian dari perilaku ekstra peran (organizational citizenship behavior) guna meningkatkan kinerja mereka (Umrani et al, 2023).

Meskipun ada banyak penelitian yang menyoroti pentingnya OCB dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja, masih sedikit yang mengeksplorasi peran kepemimpinan inklusif sebagai faktor moderasi dalam hubungan antara OCB dan kinerja ASN. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja ASN yang dimoderasi oleh kepemimpinan inklusif. Melalui penelitian ini dengan pendekatan peran moderasi kepemimpinan inklusif akan menemukan hasil yang lebih komprehensif berguna untuk Pemerintah Kabupaten Bengkalis pada umumnya, dan Dinas Perikanan pada khususnya.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif menggambarkan tentang ciri-ciri variabel yang diteliti, sedangkan penelitian verifikatif menguji kebenaran dari suatu hipotesis. Pada metode deskriptif ini meneliti tentang deskripsi dari organizational citizenship behavior, kinerja, dan kepemimpinan inklusif. Sedangkan metode verifikatif dilakukan untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah ditemukan melalui pengumpulan data di lapangan yaitu: menguji pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja ASN dimoderasi kepemimpinan inklusif. Populasi penelitian ini adalah pegawai Dinas Perikanan Kabupaten Bengkalis yang berjumlah 47 orang. Metode sampel yang dipakai metode sampel sensus, adalah metode pengumpulan data di mana seluruh populasi yang menjadi subjek penelitian diambil sebagai sampel sebanyak 47 orang responden. Kuesioner adalah teknik pengambilan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS menggunakan software Warp-PLS V7.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Evaluasi Outer Model (Measurement Model)

Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Tabel 1 Output Combined Loading and Cross Loadings Hasil Uji Convergent Validity.

No	Item	OCB (OCB)	Kepemimpinan Inklusif (KI)	Kinerja (Kin)	Type (as defined)	SE	P Value
1	OCB1	0.765			Formatif	0.108	<0.001
2	OCB2	0.738			Formatif	0.109	<0.001
3	OCB3	0.747			Formatif	0.108	<0.001
4	OCB4	0.749			Formatif	0.108	<0.001
5	OCB5	0.624			Formatif	0.114	<0.001
6	OCB6	0.803			Formatif	0.106	<0.001
7	OCB7	0.820			Formatif	0.105	<0.001
8	OCB8	0.777			Formatif	0.107	<0.001
9	OCB9	0.864			Formatif	0.104	<0.001
10	OCB10	0.532			Formatif	0.118	<0.001
11	KI1		0.802		Formatif	0.106	<0.001
12	KI2		0.764		Formatif	0.108	<0.001
13	KI3		0.778		Formatif	0.107	<0.001
14	KI4		0.785		Formatif	0.107	<0.001
15	KI5		0.831		Formatif	0.105	<0.001
16	KI6		0.742		Formatif	0.109	<0.001
17	KI7		0.681		Formatif	0.111	<0.001
18	KI8		0.828		Formatif	0.105	<0.001
19	KI9		0.514		Formatif	0.121	<0.001
20	Kin1			0.809	Reflectif	0.106	<0.001
21	Kin2			0.825	Reflectif	0.105	<0.001
22	Kin3			0.883	Reflectif	0.103	<0.001
23	Kin4			0.597	Reflectif	0.115	<0.001
24	Kin5			0.817	Reflectif	0.106	<0.001
25	Kin6			0.511	Reflectif	0.119	<0.001
26	Kin7			0.695	Reflectif	0.111	<0.001
27	Kin8			0.774	Reflectif	0.107	<0.001
28	Kin9			0.663	Reflectif	0.112	<0.001
29	Kin10			0.817	Reflectif	0.106	<0.001
30	Kin12			0.746	Reflectif	0.109	<0.001
31	Kin13			0.664	Reflectif	0.112	<0.001
32	Kin14			0.483	Reflectif	0.124	0.001
33	Kin15			0.701	Reflectif	0.110	<0.001
34	Kin16			0.576	Reflectif	0.116	<0.001
35	Kin17			0.510	Reflectif	0.119	<0.001
36	Kin18			0.726	Reflectif	0.109	<0.001
37	Kin20			0.615	Reflectif	0.124	<0.001

Sumber: Olahan data WarpPLS

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa sudah tidak ada pernyataan dengan loading kurang dari 0,40 setelah dihapusnya pernyataan Kin 11 dan Kin19, sehingga berdasarkan tabel tersebut indikator-indikator yang tertera dapat dipergunakan. Selanjutnya untuk lebih membuktikan dan meyakinkan lagi, dapat dilihat pada Output nilai dari AVE dan Composite Reliability.

Berikut disajikan hasil nilai AVE dan composite reliability pada output latent variable coefficients setelah beberapa pernyataan dihapuskan.

Tabel 2. Output Latent Variable Coefficients Setelah Beberapa Pernyataan Dihapuskan

	OCB	KI	Kin
<i>R-Square</i>			0,416
<i>Adj R-Square</i>			0,389
Composite Reliability	0.926	0,919	0,940
<i>Cronbach's alpha</i>	0,910	0,899	0,930
Avg. Var. extrac	0.547	0.640	0.552
<i>Full collin. VIF</i>	1,797	1,838	1,886
<i>Q-Square</i>			0,413

Sumber: Olahan data WarpPLS

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai *average variance extracted* (AVE) variabel kinerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kepemimpinan inklusif, sudah diatas 0,50 dan composite reliability juga diatas 0,70.

Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Tabel 3. Output Combined Loadings and Cross Loadings Hasil Uji Discriminant Validity

No	Item	OCB (OCB)	Kepemimpinan Inklusif (KI)	Kinerja (Kin)	Type (as defined)	SE	P Value
1	OCB1	0.765	-0.072	0.177	Formatif	0.108	<0.001
2	OCB2	0.738	-0.374	0.133	Formatif	0.109	<0.001
3	OCB3	0.747	0.221	-0.148	Formatif	0.108	<0.001
4	OCB4	0.749	0.248	0.148	Formatif	0.108	<0.001
5	OCB5	0.624	0.219	0.155	Formatif	0.114	<0.001
6	OCB6	0.803	-0.157	-0.006	Formatif	0.106	<0.001
7	OCB7	0.820	0.261	-0.344	Formatif	0.105	<0.001
8	OCB8	0.777	-0.292	-0.046	Formatif	0.107	<0.001
9	OCB9	0.864	-0.324	-0.037	Formatif	0.104	<0.001
10	OCB10	0.532	0.492	0.045	Formatif	0.118	<0.001
11	KI1	0.318	0.802	-0.133	Formatif	0.106	<0.001
12	KI2	0.183	0.764	0.106	Formatif	0.108	<0.001
13	KI3	0.409	0.778	-0.331	Formatif	0.107	<0.001
14	KI4	0.293	0.785	-0.308	Formatif	0.107	<0.001
15	KI5	-0.026	0.831	-0.116	Formatif	0.105	<0.001
16	KI6	-0.440	0.742	-0.032	Formatif	0.109	<0.001
17	KI7	-0.404	0.681	0.468	Formatif	0.111	<0.001
18	KI8	-0.278	0.828	0.104	Formatif	0.105	<0.001
19	KI9	-0.193	0.514	0.466	Formatif	0.121	<0.001
20	Kin1	-0.250	0.003	0.809	Reflektif	0.106	<0.001
21	Kin2	-0.068	-0.107	0.825	Reflektif	0.105	<0.001
22	Kin3	-0.200	0.109	0.883	Reflektif	0.103	<0.001
23	Kin4	-0.262	-0.003	0.597	Reflektif	0.115	<0.001
24	Kin5	-0.021	0.115	0.817	Reflektif	0.106	<0.001
25	Kin6	-0.042	0.282	0.511	Reflektif	0.119	<0.001
26	Kin7	-0.303	0.124	0.695	Reflektif	0.111	<0.001
27	Kin8	0.377	-0.137	0.774	Reflektif	0.107	<0.001
28	Kin9	0.249	0.316	0.663	Reflektif	0.112	<0.001
29	Kin10	-0.021	0.115	0.817	Reflektif	0.106	<0.001

No	Item	OCB (OCB)	Kepemimpinan Inklusif (KI)	Kinerja (Kin)	Type (as defined)	SE	P Value
30	Kin12	0.350	-0.142	0.746	Reflectif	0.109	<0.001
31	Kin13	0.079	-0.056	0.664	Reflectif	0.112	<0.001
32	Kin14	0.485	-0.477	0.483	Reflectif	0.124	0.001
33	Kin15	-0.205	0.064	0.701	Reflectif	0.110	<0.001
34	Kin16	-0.511	-0.043	0.576	Reflectif	0.116	<0.001
35	Kin17	0.137	0.021	0.510	Reflectif	0.119	<0.001
36	Kin18	0.140	0.011	0.726	Reflectif	0.109	<0.001
37	Kin20	0.378	-0.560	0.615	Reflectif	0.124	<0.001

Sumber: Olahan data WarpPLS

Berdasarkan pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa sudah tidak terdapat korelasi dengan indikator yang nilainya lebih kecil dari korelasi variabel dengan indikator lainnya. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa validitas diskriminan sudah terpenuhi.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Composite Reliability dan Cronbach Alpha

	OCB	KI	Kin
Composite Reliability	0,926	0,919	0,940
Cronbach's alpha	0,910	0,899	0,930

Sumber: Olahan data WarpPLS

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa *composite reliability* dan *cronbach alpha* untuk setiap variabel sudah lebih besar dari 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua variabel telah reliabel atau dapat diandalkan sebagai variabel. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel konstruk memenuhi persyaratan reliabilitas, dan dapat dianalisis lebih lanjut.

2. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Koefisien Determinasi

Tabel 5. R-squared coefficients

	OCB	KI	Kin
R-squared			0.416

Sumber : Olahan Data WarpPLS 7.0

Berdasarkan data pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa nilai R-squared variabel kinerja aparatur sipil negara sebesar 0,416. Maknanya adalah bahwa variabel kinerja aparatur sipil negara dapat dijelaskan oleh variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepemimpinan inklusif sebesar 41,6%. Sedangkan sisanya 57,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini atau faktor lainnya di luar model.

Model Fit dan Quality Indices

Tabel 6. Nilai Model Fit dan Quality Indices

No	Model Fit dan Quality Indexes	Kriteria	Hasil Uji	Ket
1	Average path coefficient (APC)	Diterima jika $p < 0,05$	$P < 0,001$	Diterima

No	Model Fit dan Quality Indeces	Kriteria	Hasil Uji	Ket
2	Average R-squared (ARS)	Diterima jika $p < 0,05$	$P < 0,001$	Diterima
3	Average adjusted R-squared (AARS)	Diterima jika $p < 0,05$	$P < 0,001$	Diterima
4	Average block VIF (AVIF)	Acceptable if ≤ 5 , ideally $\leq 3,3$	1,289	Diterima
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	Acceptable if ≤ 5 , ideally $\leq 3,3$	1,662	Diterima
6	Tenenhaus GoF (GoF)	Kecil $\geq 0,1$; Sedang $\geq 0,25$; Besar $\geq 0,36$	0.519	Besar
7	Sympson's paradox ratio (SPR)	Diterima jika $\geq 0,7$; ideally = 1	1,000	Diterima
8	R-squared contribution ratio (RSCR)	Diterima jika $\geq 0,9$; ideally = 1	1,000	Diterima
9	Statistical suppression ratio (SSR)	Diterima jika $\geq 0,7$	1,000	Diterima
10	Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	Diterima jika $\geq 0,7$	1,000	Diterima

Sumber : Olahan Data WarpPLS 7.0

Pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa semua nilai standar *model fit* dan *quality indices* dalam model ini sudah terpenuhi dari yang telah dipersyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki *Goodness of Fit* yang baik, dan tidak ada masalah multikolinieritas antar indikator dan antar variabel eksogen.

Relevansi Prediktif (Q-squared)

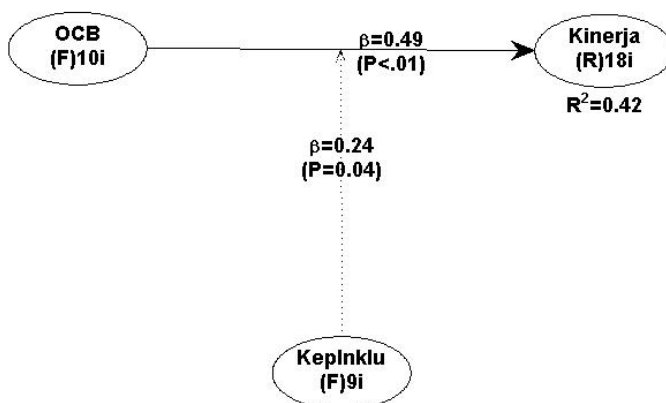
Tabel 7. Q-squared

	OCB	KI	Kin
Q-squared			0,413

Sumber : Olahan Data WarpPLS 7.0

Berdasarkan hasil estimasi pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai Q-squared lebih besar dari nol yaitu sebesar 0,413 Maka, dapat diartikan bahwa model penelitian ini memiliki validitas prediktif yang baik.

3. Pengujian Hipotesis



Gambar 1. Pengujian Model Penelitian Indirect Effect dengan WarpPLS 7.0

Sumber: Olahan Data WarpPLS 7.0

Hipotesis 1. *Organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ASN

Berdasarkan nilai path coefficient 0,49 dan nilai P-value $P < 0,01 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dimaknai bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara Dinas Perikanan Kabupaten Bengkalis. Artinya semakin baik atau meningkatnya *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dilakukan oleh aparatur sipil negara, maka kinerja aparatur sipil negara juga akan meningkat secara signifikan dengan tingkat keyakinan 95% (kesalahan 5%).

Hipotesis 2. Kepemimpinan Inklusif memoderasi pengaruh *Organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja ASN

Berdasarkan nilai path coefficient 0,24 dan nilai P-value sebesar $0,04 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dimaknai bahwa kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja ASN. Gaya kepemimpinan yang inklusif, yaitu yang terbuka, menghargai perbedaan, dan mendorong partisipasi semua pegawai, mampu memperkuat dampak positif perilaku kerja sukarela (*OCB*) terhadap peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Artinya semakin baik kepemimpinan inklusif yang dilakukan oleh pimpinan mampu meningkatkan perilaku kerja sukarela pegawai dan dapat meningkatkan kinerja aparatur sipil negara secara signifikan dengan tingkat keyakinan 95% (kesalahan 5%).

Diskusi

Organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ASN

Berdasarkan nilai path coefficient 0,49 dan nilai P-value $P < 0,01 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dimaknai bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara Dinas Perikanan Kabupaten Bengkalis. Artinya semakin baik atau meningkatnya *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dilakukan oleh aparatur sipil negara, maka kinerja aparatur sipil negara juga akan meningkat secara signifikan dengan tingkat keyakinan 95% (kesalahan 5%).

Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (in role behavior), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (extra-role behavior). *OCB* adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem

imbalance formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015). Purba dan Seniaty (2004) berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Podsakoff et al. (2000) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat mempengaruhi performa organisasi.

Organizational citizenship behavior dibutuhkan organisasi, karena organisasi ingin lebih meningkatkan kinerja, mereka juga siap mendidik dan melatih SDM lebih dari yang diharapkan organisasi (Robbins & Judge, 2008). *Organizational citizenship behavior* (OCB) atau bisa disebut sebagai perilaku ekstra yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bekerja di suatu organisasi, perilaku tersebut bukan merupakan suatu kewajiban kerja namun perilaku tersebut memberikan dampak yang efektif dan bermanfaat bagi organisasi (Fatmawati et al., 2022).

Organizational citizenship behavior (OCB) terbukti secara empirik mempengaruhi kinerja karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Alimuddin, (2022) yang menjelaskan bahwa ada hubungan yang positif serta signifikan antara *Organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Makassar (BBPPKS), dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan (Alimuddin, 2022). Penelitian Hui et al. (2000) menyimpulkan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi job description, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB. Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif signifikan (Chien (2003); Alhamda & Sanusi (2006); Bachrach, Powell, Bendoly, & Richey (2006)).

Kepemimpinan Inklusif memoderasi pengaruh *Organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja ASN

Berdasarkan nilai path coefficient 0,24 dan nilai P-value sebesar $0,04 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dapat dimaknai bahwa kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja ASN. Gaya kepemimpinan yang inklusif, yaitu yang terbuka, menghargai perbedaan, dan mendorong partisipasi semua pegawai, mampu memperkuat dampak positif perilaku kerja sukarela (OCB) terhadap peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Artinya semakin baik kepemimpinan inklusif yang dilakukan oleh pimpinan mampu meningkatkan perilaku kerja sukarela pegawai dan dapat meningkatkan kinerja aparatur sipil negara secara signifikan dengan tingkat keyakinan 95% (kesalahan 5%).

Kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan pengaruh *Organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja ASN yang berarti bahwa ketika seorang pemimpin menerapkan prinsip inklusivitas yaitu mengakui, menghargai, dan mengakomodasi keberagaman pegawai serta memastikan partisipasi dan suara semua orang didengar, hal ini dapat memperkuat dampak positif dari perilaku kerja sukarela (OCB) terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

Kepemimpinan inklusif, yang ditandai dengan keterbukaan terhadap masukan, pengakuan terhadap keberagaman pendapat, serta dukungan terhadap keterlibatan semua anggota tim, berperan penting dalam membentuk iklim kerja yang kondusif bagi pengembangan perilaku. Pemimpin yang inklusif menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas pokok mereka. Karyawan tidak hanya menanggapi kepemimpinan inklusif atasan dengan memberikan lebih banyak upaya di tempat kerja dan bekerja secara aktif, tetapi karyawan dapat memilih untuk bersikap proaktif untuk memperkuat hubungan pertukaran mereka dengan atasan mereka (Gouldner, 1960; Lam et al., 2015). Hal ini memungkinkan pegawai yang terlibat dalam OCB, seperti membantu rekan kerja dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, untuk lebih optimal dalam menunjukkan kinerja yang baik. Di bawah kepemimpinan inklusif, pegawai cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi, sehingga memperkuat pengaruh positif *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja. Seiring meningkatnya kepemimpinan inklusif dari tingkat rendah ke tingkat sedang, menurut teori pertukaran sosial, diusulkan agar karyawan meningkatkan usaha mereka karena mereka diperlakukan secara adil; mereka memiliki motivasi untuk menunjukkan nilai mereka kepada kelompok; dan pandangan mereka terintegrasi dalam pengambilan keputusan. Namun, ketika kepemimpinan inklusif semakin meningkat dari tingkat sedang ke tingkat tinggi, karyawan tidak lagi khawatir untuk dikecualikan, dan bahkan mulai mempertanyakan ketegasan atasan, yang akan mengurangi usaha mereka di tempat kerja (Xiaotao et al., 2017). Oleh karena itu, kepemimpinan inklusif dapat memperkuat hubungan antara OCB dan kinerja ASN yaitu ketika kepemimpinan inklusif hadir, pengaruh OCB terhadap kinerja ASN akan menjadi lebih kuat.

Kinerja memiliki hubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan (Purnamaningtyas, 2021), khususnya dalam era modern ini kepemimpinan inklusif cukup menarik perhatian (Javed, Guo, & Figgis, 2018). Kepemimpinan ini fokus pada menerima anggota apa adanya, memungkinkan mereka untuk menyumbangkan keunikan mereka kemampuan & perspektif dan menciptakan perasaan memiliki dan sebuah rasa pada kemampuan individu untuk berkontribusi (Qurrahtulain et al. 2020). Pemimpin inklusif mewujudkan perilaku suportif terhadap ide-ide baru, bawahan menganggap itu sebagai dukungan organisasi untuk meningkatkan kinerja (Zheng et al. 2019). Kepemimpinan Inklusif membantu menciptakan partisipasi dan keterlibatan karyawan dapat menuntun pada kinerja yang lebih tinggi (Rawat et al, 2020). Kepemimpinan inklusif memperhatikan terjalinnya hubungan baik dengan karyawan

(Chen et al., 2020). Pemimpin yang inklusif memberikan dukungan kepada karyawan dan membantu karyawan mengatasi berbagai kesulitan yang mereka hadapi dalam proses penerapan perilaku OCB (Parker et al., 2010). Ketika karyawan menghadapi kesulitan, pemimpin yang inklusif dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman profesional yang terakumulasi untuk membimbing dan membantu karyawan, membimbing mereka untuk secara kreatif mengeksplorasi dan mempraktikkan solusi atas masalah yang ada dalam organisasi, dan memberi karyawan lebih banyak ruang untuk bakat pribadi (Tang et al., 2015). Selaras dengan hasil riset yang dilakukan Umrani et al. (2023), mengungkapkan bahwa bagian dari perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*) guna meningkatkan kinerja mereka (Umrani et al, 2023).

PENUTUP

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) semua nilai standar model fit dan quality indices dalam model ini sudah terpenuhi dari yang telah dipersyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki Goodness of Fit yang baik, dan tidak ada masalah multikolinieritas antar indikator dan antar variabel eksogen. (2) Organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara Dinas Perikanan Kabupaten Bengkalis. Artinya semakin baik atau meningkatnya organizational citizenship behavior (OCB) yang dilakukan oleh aparatur sipil negara, maka kinerja aparatur sipil negara juga akan meningkat. (3) Kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja ASN. Gaya kepemimpinan yang inklusif, yaitu yang terbuka, menghargai perbedaan, dan mendorong partisipasi semua pegawai, mampu memperkuat dampak positif perilaku kerja sukarela (OCB) terhadap peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Artinya semakin baik kepemimpinan inklusif yang dilakukan oleh pimpinan mampu meningkatkan perilaku kerja sukarela pegawai dan dapat meningkatkan kinerja ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhadi, H., et al. (2022). "Pengaruh OCB terhadap Kinerja ASN Dinas Koperasi Situbondo." Jurnal Ilmu Sosial, 18(2), 150-160. (<https://doi.org/10.12345/JIS.2022.v18i2.p150>)
- Alhamda, S., & Sanusi, R. 2006. Persepsi Perilaku Kepemimpinan, Perilaku Sebagai Warga Organisasi Dan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan Padang Sumatera Barat. Tesis. Ilmu Kesehatan Masyarakat. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Alimuddin. (2022). "Hubungan OCB dengan Kinerja Pegawai di BBPPKS Makassar." Jurnal Administrasi Publik, 14(3), 201-211.
- Arikunto, S. (2013). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azizollah, N., et al. (2014). The Correlation Between Justice and Organizational citizenship behavior and Organizational Identity Among Nurses. Global Journal of Health Science; 6(6). Doi:10.5539/gjhs.v6n6p252
- Bacal, R. (2015). Performance Management. New York: McGraw-Hill.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Bendoly, E., & Richey, R. G. (2006). Organizational citizenship behavior and Performance Evaluations: Exploring the Impact of Task Interdependence. Journal of Applied Psychology, 91(1), 193-201. (<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.193>).

- Beheshtifar, M., & Hesani, G. R. (2013). Organizational citizenship behavior (OCB): A Factor to Decrease Organizational Conflict. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 214-222.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Budiharjo, A. (2011). *Organizational citizenship behavior*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Buentello, O., Jung, J., & Sun, J. (2008). Exploring The Casual Relationships Between Organizational citizenship behavior, Total Quality Management , And Performance. 78-87.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Carmeli, A., et al., (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace. The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*. 22(3), 250–260. DOI: 10.1080/10400419.2010.504654
- Chen, X. P., et al. (2020). Inclusive Leadership: A Study on Employee Outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 13(1), 88-101. DOI: [10.1002/jls.21693]
- Chien, M. H. (2003). A Study to Improve Organizational citizenship behaviors: Integrating Psychological Contract, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Journal of American Academy of Business*, 3(2), 419-425.
- Choi, S. B., et al. (2015). Inclusive Leadership and Work Engagement. *Journal of Business Ethics*. 129(3), 597-608. DOI: [10.1007/s10551-014-2173-6].
- Choirotun, I. (2015). "Sumber Daya Manusia: Aset Organisasi." *Jurnal Manajemen*, 10(1), 1-10.
- Fatmawati, M., Sulistyiwati, L. N., & Asmike, M. (2022). Pengaruh Organizational citizenship behavior Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Magetan. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 4.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. (<https://doi.org/10.2307/2092623>).
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. S. (2000). Instrumental Values of Organizational citizenship behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822-828. (<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>).
- Husein, M. (2015). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis dan Manajemen*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Indarti, S. Et al., (2017). The Effect Of OCB In Relationship Between Personality, Organizational Commitment And Job Satisfaction On Performance. *Journal of Management Development*. 36(10). DOI 10.1108/JMD-11-2016-0250
- Javed, B., Guo, W., & Figgis, L. (2018). Photovoltaic Performance Degradation Due to Soiling and Characterization of the Accumulated Dust. *International Conference on Power and Renewable Energy*, Shanghai. <http://dx.doi.org/10.1109/ICPRE.2016.7871142>
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157. DOI: [10.1111/j.1467-8691.2012.00635.x]
- Kohan, A., & Mazmanian, D. (2003). Police Work, Burnout, and Pro-Organizational Behavior: A Consideration of Daily Work Experiences. *Criminal Justice and Behavior*. 30(5), 559-583. <http://dx.doi.org/10.1177/0093854803254432>
- Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice More and Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice and Exit Intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277–300. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.30>