

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPRIBADIAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)* DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

(Tesis)

Oleh:

**Rokhimatun Nikmah
2321011062**



**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPRIBADIAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)* DENGAN BUDAYA ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

Oleh

ROKHIMATUN NIKMAH

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

pada

**Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPRIBADIAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PONDOK PESANTREN DI BANDAR LAMPUNG

Oleh

ROKHIMATUN NIKMAH

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepribadian terhadap *organizational citizenship behavior* dengan menempatkan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan metode kuantitatif dan dianalisis menggunakan *IBM SPSS.25*. Data yang digunakan pada penelitian ini didapat dari 111 responden Pengajar dan Pengurus Pondok Pesantren di Bandar Lampung melalui penyebaran kuisisioner google formulir dengan menggunakan metode sensus.

Penelitian ini menggunakan Uji partial (*t*) dan menggunakan analisis regresi moderasi untuk menguji variable moderasi. Hasil dari penelitian ini mendukung 3 dari 4 hipotesis yang diajukan. variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan nilai *t*hitung menunjukkan nilai *t*hitung lebih besar dibanding dengan *t*tabel yaitu $9,869 > 0,1874$ dan nilai signifikansi $0,000 > 0,05$. Demikian pula dengan kepribadian memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan nilai *t*hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai *t*tabel yaitu $10,235 > 0,1874$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 > 0,05$. Selain itu, Budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap ocb dengan nilai *standardized beta* (β) menunjukkan nilai negative yaitu $(-1,456)$ dan dengan nilai signifikansi $0,000$ serta Budaya organisasi juga tidak memoderasi pengaruh kepribadian terhadap *organizational citizenship behavior* pada Pondok Pesantren di Bandar Lampung, dengan nilai *standardized beta* (β) menunjukkan nilai negative yaitu $(-2,003)$ dengan nilai signifikansi $0,000$.

Implikasi dari penelitian ini adalah disarankan kepada pengajar dan pengurus Pondok Pesantren untuk lebih fokus pada komunikasi yang terbuka dan transparan, mengadakan forum diskusi atau rapat yang lebih intens untuk menghindari kesalahpahaman antara satu sama lain. Selain itu, disarankan untuk bersikap terbuka seperti menyediakan saluran *feedback* sebagai tempat untuk menyampaikan kekhawatiran, sistem apresiasi serta mendorong adanya peningkatan kapasitas intelektual dengan adanya pelatihan secara berkala.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Karakter, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Budaya Organisasi.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PERSONALITY ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATION VARIABLE IN ISLAMIC BOARDING SCHOOLS IN BANDAR LAMPUNG

By

ROKHIMATUN NIKMAH

This study aims to examine the influence of transformational leadership and personality on *organizational citizenship behavior* by placing organizational culture as a moderation variable. This research was conducted using a quantitative method approach and analyzed using *IBM SPSS.25*. The data used in this study was obtained from 111 respondents of Teachers and Administrators of Islamic Boarding Schools in Bandar Lampung through the distribution of a google form questionnaire using the census method.

This study uses partial test (*t*) and uses moderation regression analysis to test the moderation variable. The results of this study support 3 of the 4 hypotheses proposed. The transformational leadership variable has an influence on *organizational citizenship behavior*, with the *Ttable* value showing a greater *tcount* value than the *ttable*, which is $9.869 > 0.1874$ and a significance value of $0.000 > 0.05$. Similarly, personality has an influence on *organizational citizenship behavior*, with a *tcal* value greater than the *ttable* value of $10.235 > 0.1874$ and a significance value of $0.000 > 0.05$. In addition, organizational culture does not moderate the influence of transformational leadership on ocb with *standardized beta* values (β) showed a negative value of (-1.456) and with a significance value of 0.000 and organizational culture also did not moderate the influence of personality on *organizational citizenship behavior* at Islamic Boarding Schools in Bandar Lampung, with a *standardized beta* (β) showing a negative value of (-2.003) with a significance value of 0.000 .

The implication of this study is that it is recommended to teachers and administrators of Islamic Boarding Schools to focus more on open and transparent communication, hold discussion forums or more intense meetings to avoid misunderstandings between each other. In addition, it is recommended to be open, such as providing *feedback* channels as a place to express concerns, an appreciation system and encouraging intellectual capacity building with regular training.

Keywords: Transformational Leadership, Character, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Organizational Culture.

Judul Tesis

: **PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN KEPERIBADIAN
TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Nama Mahasiswa

: **Rokhimatun Nikmah**

Nomor Pokok Mahasiswa

: **2321011062**

Program Studi

: **Magister Manajemen**

Fakultas

: **Ekonomi dan Bisnis**



1. **Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1001

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP 19701106 199802 2001

2. **Ketua Program Studi Magister Manajemen**

Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP 19770711 200501 2002

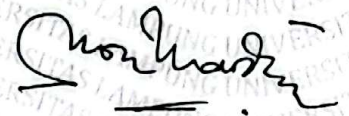
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



Sekretaris : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



Penguji Utama : **Dr. Ribhan S.E., M.Si.**



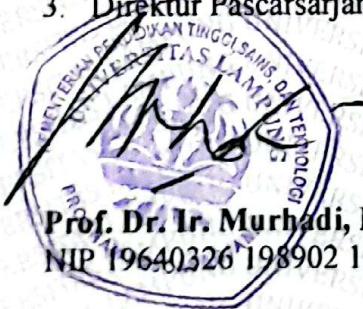
Anggota Penguji : **Dr. Zainnur M Rusdi, S.E., M.Sc.**



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1003

3. Direktur Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 19640326 198902 1001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 02 Oktober 2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rokhimatun Nikmah
Nomor Pokok Mahasiswa : 2321011062
Fakultas : Ekonomi & Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya Saya sendiri, dan pada tesis ini secara keseluruhan maupun sebagian tidak terdapat tulisan dari orang lain yang Saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti yang lain. Apabila terdapat kesalahan di kemudian hari, maka Saya sanggup untuk menerima sanksi atau hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 02 Oktober 2025



Rokhimatun Nikmah
NPM. 2321011062

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di Desa Tugu Payung, Kecamatan Putra Rumbia, Kabupaten Rumbia, Lampung Tengah pada tanggal 29 April 1999 dan merupakan anak kelima (bungsu) dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Ahmadi dan Ibu Ngadinem.

Jenjang Pendidikan Formal dimulai dari Taman Kanak-Kanak (TK) di TK PKK Raman Fajar dan selesai pada tahun 2005. Jenjang pendidikan kedua yaitu Pendidikan Sekolah Dasar diselesaikan pada tahun 2011 di SD N 1 Raman Fajar. Kemudian dilanjutkan dengan jenjang pendidikan Sekolah Menengah Pertama di Madrasah Tsanawiyah (MTs N 1 Raman Utara) dan menyelesaikan pendidikan tersebut pada tahun 2014. Kemudian dilanjutkan dengan Sekolah Menengah Atas di SMA N 1 Purbolinggo dan menyelesaikannya pada tahun 2017.

Pada tahun 2017 penulis diterima sebagai Mahasiswi pada Universitas Lampung, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNM-PTN). Selang beberapa tahun setelah kelulusan, yakni pada tahun 2023, penulis terdaftar sebagai mahasiswi Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung. Pada bulan oktober 2024 penulis beserta seluruh teman angkatan magister manajemen 2023 melakukan seminar global di Jepang pada *Musashino University*, yakni *focus group discussion* dengan mahasiswa universitas tersebut. *Focus group discussion* tersebut menghasilkannya berupa buku yang membahas mengenai *Cultural Synergy in sustainability: A Japan-Indonesian Perspective*.

MOTTO

الخطر الاكبر هو عدم المخاطرة

“Resiko terbesar yaitu tidak mengambil resiko”

(Abah Kyai Haji Fakhurrijal Husin)

“Jika yang kosong adalah akal nya, isilah dengan ilmu. Jika yang kosong adalah hatinya, isilah dengan dzikir. Kesatuan pikir dan dzikir akan membentuk ulul albab”

(K.H. Hasyim Muzadi)

PERSEMBAHAN

**Alhamdulillahirobbil 'Alamin Wassholatu Wassalamu 'Ala Sayyidina
Muhammadin Shollallohu 'Aalaihi Wasallam**

Karya ini kupersembahkan kepada:

Diriku Sendiri

Terimakasih sudah selalu mengusahakan, bertahan dan tidak pantang menyerah.
Semoga pendidikan ini bisa bermanfaat untuk diri sendiri terlebih untuk orang
lain dan dicatat sebagai bentuk ibadah.

Bapak Ahmadi dan Ibu Ngadinem

Do'a restu dalam setiap langkah yang membawaku sampai pada titik
ini. Terimakasih atas segala lelah yang lillah demi anaknya. Semoga Bapak
dan Mamak diberikan keberkahan oleh Allah dalam setiap lini kehidupan.

Abah Yai dan Ibu Nyai

Terimakasih telah memberi dorongan semangat dan motivasi lahir dan batin agar
penulis selalu semangat dalam menuntut ilmu. Dan selalu mendo'akan anak-anak
santrinya menjadi orang haus ilmu baik agama maupun umum. Semoga Abah dan
Umi selalu ridho dengan Nikmah. Semoga Abah dan Umi selalu Allah jaga dan
diberikan kesehatan dzohir dan batinnya.

Kakak-kakakku

Deni Ahwandi, Agus Alfian, Ari Cahyono serta satu-satunya kakak perempuanku
Hidayati Solekhah serta Kakak-kakak Iparku yang turut serta mendo'akan dan
memberikan semangat untuk segera menyelesaikan pendidikan ini. Semoga
diberikan keberkahan oleh Allah atas segala sesuatu yang dilakukan.

Saudara dan teman-teman khususnya di Pondok Pesantren Darussa'adah

Kyai Haji Asyikin

Terimakasih sudah selalu mensupport, menghargai dan selalu mau direpotkan oleh
penulis. Semoga Allah membalas segala kebaikan kalian.

SANWACANA

Bismillahirrohmanirrohim...

Alhamduillahirrobbil ‘Alamin, atas segala ni’mat yang Allah berikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. (Studi pada: Pondok Pesantren di Bandar Lampung)”**, sebagai syarat untuk kelulusan dan mendapat gelar Magister Manajemen pada Program Studi Pascasarjana (Prodi) Strata-II (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung. Segala bentuk bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang memudahkan peneliti dalam proses penyusunan tesis ini. Pada kesempatan kali ini, dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, Saya ingin menyampaikan rasa hormat dan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si, selaku Ketua Jurusan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung serta selaku dosen penguji 1 utama tesis ini
3. Ibu Dr. Zainnur Rusydi, S.E., M.Si, selaku Sekretaris Jurusan S1, Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sekaligus pembimbing akademik (PA) dan dosen penguji 2 tesis ini
4. Bapak Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu untuk memberikan kritik, saran, semangat, dan motivasi untuk menyelesaikan tesis ini. Saya pribadi mengucapkan terimakasih atas ilmu yang sangat bermanfaat.

5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M, selaku Dosen Pembimbing Pendamping. Terimakasih atas waktu yang diberikan dalam memberikan arahan dan bimbingan pada proses penyelesaian tesis ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat.
7. Seluruh staff administrasi, akademik, tata usaha, para pegawai serta staff keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu selama proses perkuliahan maupun proses penyusunan tesis. Terimakasih atas kesabaran dan bantuan yang telah diberikan.
8. Abah Kyai Haji dan Umi Yai Hajah, selaku Pengasuh Pondok Pesantren Darussa'adah Kyai Haji 'Asyikin. Terimakasih atas do'a restu dalam proses penyelesaian Tesis ini.
9. Abi Saipul, Selaku Guru Qori'/Qori'ah Pondok Pesantren Darussa'adah Kyai Haji 'Asyikin, terimakasih atas segala do'a baik yang selalu diberikan.
10. Pengurus Putri dan adek-adek Pondok Pesantren Darussa'adah Kyai Haji 'Asyikin yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih atas semangat yang diberikan dalam proses penyelesaian tesis ini
11. Beberapa Pondok Pesantren di Bandar Lampung yang memberi izin untuk dijadikan objek penelitian, yang telah memudahkan dalam mendapatkan data-data yang dibutuhkan peneliti dalam proses penyusunan tesis ini
12. Terimakasih untuk semua pihak yang terlibat dalam proses penyusunan tesis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, namun dengan demikian semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk banyak orang.

Bandar Lampung, 02 Oktober 2025
Penulis

Rokhimatun Nikmah

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DATA LAMPIRAN	v
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	9
1.2. Rumusan Masalah	14
1.3. Tujuan Masalah	14
1.4. Manfaat Penelitian	15
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS .16	
2.1. Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis	16
2.1.1. Organizational Citizenship Behavior	16
2.1.2. Budaya Organisasi	19
2.1.3. Kepemimpinan Transformasional.....	21
2.1.4. Kepribadian.....	23
2.2. Penelitian Terdahulu	26
2.3. Kerangka Berpikir.....	30
2.4. Perumusan Hipotesis.....	32
III. METODOLOGI PENELITIAN	37
3.1. Jenis Penelitian.....	37
3.2. Jenis dan Sumber Data	37
3.3. Populasi.....	38
3.4. Metode Pengumpulan Data	39
3.5. Variabel Penelitian	39
3.6. Definisi Operasional Variabel.....	40
3.7. Metode Analisis Data.....	42
3.8. Analisis Regresi Moderasi (<i>Moderated Regression Analysis</i>). 42	
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1. Hasil Pengumpulan Data.....	45
4.2. Karakteristik Responden	45
4.3. Hasil Uji Instrumen Data	48
4.3.1. Hasil Uji Validitas.....	48

4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	52
4.3.3. Hasil Uji Normalitas	52
4.4. Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	53
4.5. Hasil Tanggapan Responden.....	56
4.6. Hasil Uji Analisis Regresi Moderasi.....	61
4.7. Pembahasan Penelitian.....	65
4.7.1. Kepemimpinan Transformasional memengaruhi OCB pengurus dan pengajar pada Pondok Pesantren di Bandar Lampung.....	65
4.7.2. Kepribadian memengaruhi OCB pengurus dan Pengajar Pondok Pesantren di Bandar Lampung	65
4.7.3. Budaya Organisasi memoderasi antara Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB pengurus dan pengajar pada Pondok Pesantren di Bandar Lampung	66
4.7.4. Budaya Organisasi memoderasi antara Kepribadian terhadap OCB pengurus dan pengajar pada Pondok Pesantren di Bandar Lampung	67
V. SIMPULAN DAN SARAN	68
5.1. Simpulan	68
5.2. Keterbatasan Penelitian	70
5.3. Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN.....	80

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3.1 Populasi Pondok Pesantren di Bandar Lampung	38
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	40
Tabel 4.1 Daftar Pondok Pesantren di Bandar Lampung.....	45
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas	47
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	51
Tabel 4.5 Uji Statistik Deskriptif	53
Tabel 4.6 Uji Parsial X_1	54
Tabel 4.7 Uji Parsial X_2	55
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	55
Tabel 4.9 Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepribadian.....	56
Tabel 4.10 Tanggapan Responden terhadap Variabel OCB	58
Tabel 4.11Tanggapan Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi.....	59
Tabel 4.12 Uji Persamaan MRA Tahap 1	60
Tabel 4.13 Uji Persamaan MRA X_2 .M Tahap 2	61
Tabel 4.14 Uji Persamaan MRA Tahap 2	61
Tabel 4.15 Uji persamaan MRA X_2 .M.....	62
Tabel 4.16 Kesimpulan Hipotesis	68

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	31
Gambar 4.1 Uji Normalitas	51
Gambar 4.2 Uji Multikolinearitas	52
Gambar 4.3 Uji Heteroskedasitas.....	52

DATA LAMPIRAN

1. Lampiran	65
-------------------	----

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi memiliki peluang untuk tetap eksis dan mengalami pertumbuhan di era modern ini apabila mereka mampu mengelola dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien, Gupta et al., (2017). Sumber daya manusia merupakan elemen kunci yang tidak dapat dipisahkan dari keberlangsungan sebuah perusahaan. Saat ini, muncul pandangan baru yang melihat karyawan tidak sekadar sebagai sumber daya, melainkan sebagai aset berharga atau modal utama perusahaan yang perlu dikelola dan dikembangkan secara optimal S. Nurjanah et al., (2020). Oleh karena itu, membentuk perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) menjadi salah satu aspek penting yang harus dikembangkan dalam perusahaan guna menunjang tercapainya hasil kerja yang maksimal Tian et al., (2020). Perilaku pro-sosial organisasi mengacu pada tindakan individu yang secara sukarela mendukung dan memprioritaskan efektivitas organisasi. Tindakan ini dilakukan secara spontan, tanpa instruksi formal, dan tidak berkaitan dengan sistem imbalan yang ada dalam organisasi Organ, (2018).

Strategi untuk meningkatkan OCB penting dilakukan dengan mempelajari faktor-faktor yang terkait dengannya, serta indikator-indikator yang pasti memiliki pengaruh signifikan untuk meningkatkan OCB. Beberapa faktor penelitian yang memiliki hubungan positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasi antara lain kepuasan kerja, budaya organisasi hijau, manajemen perubahan hijau, dan komitmen organisasi Novita Nurfitriyana & Muafi, (2023). Tinggi rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB) individu setiap karyawan dapat ditentukan dengan beberapa faktor seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi & *personality* (kepribadian).

Munculnya perilaku kewarganegaraan organisasi dapat dikaitkan dengan banyak faktor, salah satunya kepemimpinan transformasional merupakan penentu penting Organ, (2018) . Menurut Salfitri, Muryanto, et al., (2024) untuk mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang diukur dan didukung oleh faktor-faktor yang mendukung kemajuan mereka. Pemimpin telah membuktikan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk membuat keputusan dan memimpin staf mereka dengan cara yang efektif. Selain itu, kepemimpinan transformational harus mampu untuk menumbuhkan suasana organisasi yang nyaman, mendorong karyawan untuk mengakui harga diri dalam lingkungan kerja yang menarik dan mempromosikan pencapaian tujuan organisasi Ackoff, R.L dalam Fang & Yu, (2023). Gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk digunakan saat ini, dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mengubah lingkungan kerja, memberikan motivasi kepada karyawan, menumbuhkan kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasannya, dan menumbuhkan minat karyawan untuk bekerja Salfitri, Muryanto, et al., (2024). Begitu pula menurut Muttaqin et al. (2025) salah satu pendekatan kepemimpinan yang mulai diterapkan di beberapa pondok pesantren modern adalah gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, meningkatkan motivasi, dan membimbing anggota organisasi untuk berinovasi dan mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh dan Izzatunnisa et al., (2021) dan Lee et al., (2024) berpengaruh positif dan signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb). Kepemimpinan transformasional, di sisi lain ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk merangsang perubahan positif, pertumbuhan, dan inovasi dalam suatu organisasi Zufadli et al., (2024). Berbeda halnya dengan penelitian Pratama & Putri (2019) mengatakan bahwa kepemimpinan transfromasional tidak berpengaruh terhadap ocb.

Penelitian tentang OCB selama ini telah meneliti banyak aspek pengaruh beberapa faktor terhadap OCB. Sebagaimana penelitian beberapa peneliti bahwa OCB dipengaruhi oleh kepribadian dan kondisi mental atau suasana hati, Alwi et al., (2021) . Faktor kepribadian (*personality*), situasional, organisasi, dan bahkan sosial

dapat membentuk pola OCB Klotz et al., (2018). Meskipun kepribadian cenderung bersifat stabil, faktor kepribadian memengaruhi OCB didasarkan pada pendekatan berbasis sifat untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat. Namun, pendekatan ini tidak seketat metode eksperimental dalam menetapkan kausalitas. Dengan demikian, ada kemungkinan bahwa keterlibatan rutin dalam perilaku OCB justru dapat membentuk atau mengubah aspek tertentu dari kepribadian individu Buil et al., (2019). Kepribadian merupakan kumpulan karakteristik perilaku yang kompleks, yang mencakup temperamen yakni respons emosional spontan terhadap situasi atau rangsangan dari lingkungan serta emosi khas yang dimiliki seseorang, yang menjadikannya berbeda dari individu lainnya Han, (2020). Hasil penelitian ini dari Sabahattin Mete, (2020) menunjukkan bahwa Lima Ciri Kepribadian Besar secara langsung memengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Sedangkan menurut Salfitri, Muryanto, et al., (2024) dan Sridadi et al., (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB.

Faktor selain dari kepribadian adalah budaya organisasi, merupakan variabel yang sangat menarik untuk diteliti dan erat kaitannya dengan OCB. Budaya organisasi merupakan salah satu variabel menarik yang merupakan faktor situasional dalam OCB Jasiyah et al., (2022). Organisasi mempunyai karakteristik spesial atau keunikan tersendiri dan norma-norma yang seringkali dilakukan oleh karyawan maupun pemimpin didalam ruang lingkup organisasi. Namun perubahan pada organisasi perlu dilakukan yang bertujuan untuk membawa kebiasaan yang sudah diyakini oleh sumber daya manusia (SDM) agar tujuan organisasi bisa dicapai Salfitri, Muryanto, et al., (2024). Budaya organisasi mendukung nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang membentuk dasar sistem manajemen dalam suatu organisasi, yang memperkuat prinsip-prinsip dasar ini di tempat kerja Al-Swidi et al., (2021).

Penelitian ini dilakukan pada beberapa Pondok Pesantren yang ada di Bandar Lampung. Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang memiliki berbagai kesamaan dalam karakteristiknya. Struktur fisik dan organisasinya biasanya terdiri

dari beberapa komponen utama, yaitu masjid, asrama, santri (siswa yang belajar di pesantren), dan kiai (ulama yang memimpin pesantren) Falikul Isbah, (2020). Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia memiliki sistem manajemen yang unik dan kompleks. Dalam melaksanakan pengelolaan ini, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen kunci yang menentukan keberhasilan pondok pesantren dalam mewujudkan visi dan misi pendidikannya. Manajemen SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi individu yang terlibat dalam lembaga pesantren, termasuk staf pengajar, staf administrasi dan siswa Muttaqin et al. (2025).

Pertumbuhan pondok pesantren di Kota Bandar Lampung mengalami peningkatan sejalan dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan berbasis nilai-nilai agama. Mengacu pada data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandar Lampung tahun 2018, terdapat sebanyak 78 pondok pesantren yang tersebar di berbagai kecamatan di Bandar Lampung. Penelitian ini dilakukan pada 5 Pondok Pesantren di Bandar Lampung. Pemilihan lima pondok pesantren tersebut didasarkan pada alasan terkait dengan karakteristik pondok. Terdapat kesamaan karakteristik dari kelima pondok tersebut yaitu sebagai pondok salafiyah yang masih tetap berdiri ditengah banyaknya pondok modern dan masih konsisten dengan pembelajaran kitab kuning. Selain itu, pondok pesantren ini memiliki fasilitas pendidikan formal serta terdapat ma'had aly bahkan sekolah kesetaraan (PKBM). Dari masing-masing fasilitas pendidikan tersebut dapat mengantarkan santri untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Beberapa alasan terkait persamaan dan perbedaan karakteristik yang unik dari masing-masing pondok pesantren di Bandar Lampung memberikan gambaran yang lebih kompleks dan mendalam untuk mengukur OCB sebagai cerminan dari adaptasi organisasi terhadap tuntutan pendidikan modern tanpa meninggalkan identitas tradisionalnya. Selain itu keberhasilan dalam mengantarkan santri ke perguruan tinggi bahkan memiliki perguruan tinggi sendiri menjadi tanda usaha dari pengurus dan pengajar pondok pesantren bukan hanya fokus pada pembentukan pribadi yang bermoral dan memiliki sikap sukarela terhadap kebaikan organisasinya melainkan juga dalam bidang akademik. Dengan demikian pemilihan kelima pondok tersebut bukan

hanya didasari oleh kemudahan untuk mendapatkan akses, namun didasari oleh karakteristik organisasi yang unik, serta gambaran pondok pesantren secara lebih luas dan beragam.

Wawancara yang telah dilakukan dengan sejumlah pengurus pondok mengenai kondisi organisasi, budaya organisasi, pola kepemimpinan, dan karakteristik kepribadian pengajar maupun pengurus pondok. Hasil dari wawancara ini mengindikasikan bahwa meskipun dibekali dengan tanggung jawab mengelola pondok pesantren sebagian pondok pesantren masih menghadapi tantangan dalam memperkuat budaya organisasi dan mengoptimalkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan pengurus dan pengajar.

Fenomena yang diamati menunjukkan bahwa partisipasi pengajar dalam kegiatan sosial pondok, kedisiplinan dalam melaksanakan ibadah berjamaah, serta keterlibatan dalam organisasi santri belum mencapai tingkat yang optimal. Kondisi tersebut menegaskan perlunya strategi pengembangan yang lebih sistematis untuk meningkatkan perilaku kewargaan organisasi di lingkungan pondok pesantren. Dalam aspek manajerial, pengelolaan pembelajaran dan organisasi di pondok pesantren masih dihadapkan pada sejumlah hambatan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, minimnya program pelatihan kepemimpinan bagi pengurus, serta kekurangan sarana dan prasarana pendukung. Perbedaan latar belakang sosial dan kepribadian santri, yang berasal dari berbagai daerah menjadi hal yang dipertimbangkan dalam proses pembentukan budaya organisasi yang kohesif. Kebanyakan pengurus dan pengajar yang belum menyelesaikan pendidikannya, sehingga untuk ikut andil secara sepenuhnya masih kurang maksimal, serta adanya beban ganda pengurus dan pengajar yang terdapat aktivitas diluar sehingga menghambat berjalannya kegiatan yang ada di Pondok Pesantren.

Upaya penerapan gaya kepemimpinan transformasional mulai diinisiasi di beberapa pondok pesantren, melalui pendekatan-pendekatan yang bersifat inspiratif dan fokus pada pengembangan santri. Namun demikian, dinamika internal pondok serta heterogenitas karakter individu menjadi tantangan tersendiri dalam optimalisasi

potensi OCB. Selain itu, seiring dengan berkembangnya tuntutan manajemen modern, banyak pesantren mulai mengadopsi pendekatan manajerial yang lebih terbuka dan sistematis tanpa kehilangan nilai-nilai tradisional mereka Muttaqin et al. (2025). Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi kebutuhan mendesak untuk mendorong peningkatan ocb serta menciptakan lingkungan pondok pesantren yang lebih harmonis dan produktif. Hal ini mencerminkan dinamika di pondok pesantren yang perlu dikaji lebih mendalam.

Kondisi yang telah disebutkan di atas, mendorong perlunya penelitian dengan tujuan untuk mengetahui :

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPRIBADIAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI”.

1.2. Rumusan Masalah

Latar belakang yang telah dijelaskan oleh peneliti sebelumnya, mendasari rumusan masalah yang menjadi pertimbangan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap OCB pada Pengurus Pondok Pesantren di Bandar Lampung?
2. Apakah Kepribadian berpengaruh terhadap OCB pada Pengurus Pondok Pesantren di Bandar Lampung?
3. Apakah Budaya Organisasi memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB oleh pada Pengurus dan Pengajar Pondok Pesantren di Bandar Lampung?
4. Apakah Budaya Organisasi memoderasi Kepribadian terhadap OCB pada Pengurus dan Pengajar Pondok Pesantren di Bandar Lampung?

1.3. Tujuan Masalah

Latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan oleh peneliti, maka tujuan masalah penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap OCB pada Pengurus Pondok Pesantren di Bandar Lampung
2. Untuk mengetahui Kepribadian berpengaruh terhadap OCB Pengurus

Pondok Pesantren di Bandar Lampung

3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB pada Pengurus Pondok Pesantren di Bandar Lampung
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi memoderasi Kepribadian terhadap OCB pada Pengurus Pondok Pesantren di Bandar Lampung

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki beberapa manfaat, baik secara teoritis maupun praktisi. Berikut ini beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian ini:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Kajian ini akan membantu meningkatkan pemahaman kita tentang bagaimana cara untuk mengukur faktor-faktor kepemimpinan transformasional, kepribadian, budaya organisasi dan juga OCB santri secara efektif di lembaga pendidikan tradisional seperti pesantren. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu dalam pengembangan kerangka perencanaan pada pesantren yang dapat dijadikan sebagai panduan di masa depan

1.4.2. Manfaat Praktisi

Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat bermanfaat baik untuk pihak internal maupun eksternal pondok pesantren terkait sehingga bisa digunakan sebagai dasar evaluasi dan pembentukan kebijakan di masa depan; khususnya dalam mengatur perubahan yang bisa terjadi sewaktu-waktu.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini disusun untuk memberikan landasan teori dan penelitian terdahulu yang relevan yang mengkaji terkait dengan variabel yang diteliti. Berikut ini teori-teori dari variabel yang diteliti yaitu *Organizational citizenship behavior*, kepemimpinan transformasional, Kepribadian, Budaya Organisasi.

2.1.1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tindakan sukarela dari karyawan yang bertujuan mendukung kinerja organisasi. Perusahaan menginginkan agar karyawan menunjukkan perilaku positif di luar tanggung jawab utama mereka, dan karyawan pun dapat memperoleh keuntungan ketika mereka mampu memberikan kontribusi yang membangun bagi organisasi Sugiono & Nurhasan, (2025). Menurut Organ (1988) dalam Jufrizen et al., (2023) perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan perilaku sukarela atau ekstra-peran yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi perusahaan, dan perilaku ini dapat mendukung efektivitas perusahaan dan membantu perusahaan berjalan lebih efisien. Lima ciri perilaku kewarganegaraan organisasi dapat ditunjukkan:

1. Tindakan kebaikan terhadap seseorang yang sedang mengalami masa sulit di tempat kerja, juga dikenal sebagai altruisme,
2. Kesadaran, yang menunjukkan tindakan yang melampaui apa yang diharapkan secara ketat
3. Sportifitas, yaitu sifat yang ditandai dengan ketenangan dalam menghadapi kesulitan
4. Sopan santun, yaitu tindakan yang membantu menghindari konflik, dan
5. Partisipasi dalam penyelesaian masalah sistemik sebagai contoh kebajikan sipil

Dimensi-Dimensi OCB

Pengukuran OCB menggunakan instrumen yang didasarkan pada dimensi OCB dari menurut Allison et al., (2001) yaitu terdapat 5 dimensi primer antara lain:

- a. *Altruisme* merujuk pada perilaku sukarela yang diarahkan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan dengan operasi organisasi.
- b. *Civic Virtue* mencerminkan partisipasi sukarela dalam dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, baik yang bersifat profesional maupun sosial.
- c. *Conscientiousness* mencakup pelaksanaan tanggung jawab peran dengan melebihi standar minimum yang ditetapkan.
- d. *Courtesy* adalah tindakan sukarela yang bertujuan mengurangi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dalam interaksi dengan orang lain.
- e. *Sportmanship* melibatkan sikap untuk tidak membuat masalah dari hal-hal yang, meskipun menjengkelkan, sebenarnya memiliki sedikit arti dalam konteks yang lebih luas.

Skala Morrison (1995) dalam Darto, (2014) yang mengukur mengenai Organizational Citizenship Behavior yang telah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang mengukur kelima dimensi tersebut antara lain:

1. Dimensi *Altruism*, tindakan yang mendukung individu tertentu.
 - a. Menggantikan rekan kerja yang tidak hadir atau sedang istirahat.
 - b. Membantu rekan yang memiliki beban kerja yang berat.
 - c. Membantu mengenalkan orang baru meski tidak diminta.
 - d. Menawarkan bantuan kepada kolega yang telah absen dalam pekerjaan mereka.
 - e. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain dengan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.
 - f. Secara sukarela mengambil tugas tanpa diminta
 - g. Membantu individu di luar departemen sendiri saat mereka menghadapi tantangan
 - h. Memberikan dukungan kepada klien dan tamu ketika mereka membutuhkan bantuan

2. Dimensi *Conscientiousness* (Kehati-hatian), tindakan yang jauh melampaui ekspektasi dasar dalam aspek seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, pengelolaan waktu istirahat, dan hal-hal serupa.
 - a. Datang lebih awal untuk memastikan kesiapan sebelum jam kerja dimulai.
 - b. Selalu tepat waktu setiap hari, terlepas dari kondisi seperti cuaca atau lalu lintas.
 - c. Menghindari panggilan pribadi selama jam kerja.
 - d. Tidak terlibat dalam diskusi yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.
 - e. Datang lebih awal ke tempat kerja jika diperlukan.
 - f. Tidak mengambil cuti berlebihan, bahkan jika memiliki sisa cuti sakit tambahan.
3. Sportivitas (*Sportsmanship*), Kesiediaan untuk menghadapi kondisi yang kurang ideal tanpa mengungkapkan ketidakpuasan; menghindari perilaku seperti
 - a. mengeluh atau mempermasalahkan hal-hal sepele.
 - b. Tidak mengkritik institusi.
 - c. Tidak mengungkapkan keluhan tentang berbagai hal.
 - d. Tidak melebih-lebihkan masalah.
4. Kebajikan Sipil (*Civic Virtue*), Keterlibatan dalam aktivitas organisasi.
 - a. Berpartisipasi dalam acara opsional yang meningkatkan reputasi organisasi.
 - b. Menghadiri pertemuan sukarela yang dianggap penting.
 - c. Membantu dalam mengatur acara sosial departemen.
5. Kepedulian (*Courtesy*), Tetap mendapatkan informasi tentang acara dan perubahan organisasi.
 - a. Mengikuti perkembangan dan perubahan dalam organisasi.
 - b. Meninjau serta tetap mengetahui pengumuman organisasi.
 - c. Menggunakan kebijaksanaan untuk mengevaluasi apa yang paling bermanfaat bagi organisasi.

Penelitian ini menggunakan teori dari Muzamil Kumar & Shah (2015) dengan merujuk pada indikator-indikator yang relevan untuk mengukur dan

menganalisis aspek-aspek OCB secara lebih mendalam, yaitu 5 indikator dengan jumlah item yaitu 15 item. Indikator tersebut antara lain:

- a. *Counscientiousness*, merujuk pada kecenderungan individu untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab melebihi batas minimal yang ditetapkan.
- b. *Sportsmanship*, mengacu pada sikap karyawan yang tetap menerima ketidaknyamanan dalam pekerjaan dan menjalankannya tanpa keluhan.
- c. *Civic virtue*, melibatkan diri secara sukarela dalam aktivitas organisasi, baik dalam ranah profesional maupun sosial.
- d. *Coutesy*, mengacu pada perilaku penuh kepedulian yang dilakukan atas inisiatif sendiri untuk menghindari timbulnya masalah dalam lingkungan kerja.
- e. *Altruism*, upaya sukarela untuk mendukung rekan kerja dalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

2.1.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sejumlah norma yang diterima dan diyakini oleh semua anggota organisasi, dan anggota baru juga digunakan sebagai pedoman untuk perilaku dalam organisasi Meliala et al., (2023). Budaya organisasi adalah suatu sistem yang menggabungkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang membedakan organisasi dalam melakukan tugasnya N. Nurjanah et al., (2023). Budaya perusahaan memainkan fungsi yang sangat penting dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai targetnya, termasuk dalam hal efisiensi, efektivitas, dan inovasi, serta dalam membangun hubungan yang kokoh dengan karyawan, pelanggan, dan pihak-pihak berkepentingan lainnya Darmawan, (2024).

Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi membantu anggota memahami apa organisasi itu dan bagaimana anggota seharusnya berperilaku Cameron & Quinn, (2010). Berikut ini merupakan indikator budaya organisasi yaitu :

1. *Dominant Characteristics*
2. *Organizational Leadership*
3. *Management of Employees*

4. *Organization Glue*
5. *Strategic Emphases*
6. *Criteria of Success*

Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi berperan sebagai pengikat sosial yang menyatukan anggota untuk mencapai target organisasi yang penting bagi penetapan nilai-nilai yang perlu diungkapkan dan dilaksanakan oleh seluruh elemen Alimin, (2021).

Fungsi Budaya Organisasi menurut Imam Wahjono, (2022) antara lain:

- a. Budaya berfungsi sebagai pembatas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu entitas dan yang lainnya. Aspek kultural yang membedakan suatu kultur dari kultur lain mencakup interaksi antar individu secara alami, individualisme versus kolektivisme, pendekatan waktu, cara beraktivitas, tingkat formalitas dalam bahasa, dan kepercayaan agama.
- b. Budaya memberikan rasa identitas kepada semua anggotanya dalam suatu organisasi.
- c. Budaya membantu menumbuhkan komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada hanya kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memperkuat stabilitas sistem sosial. Budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan menyediakan pedoman yang jelas untuk apa yang seharusnya diucapkan dan dilakukan oleh para pegawainya.

Fungsi budaya organisasi yang telah disebutkan tersebut secara singkatnya yaitu suatu proses penciptaan makna dan pengawasan yang memandu serta membentuk sikap dan tindakan para pegawai.

Penelitian ini menggunakan teori Ghosh dan Srivastava, (2014) indikator-indikator dari budaya organisasi menurut , jumlah item pada indikator budaya organisasi terdiri dari 23 item. Indikator-indikator dari budaya organisasi yaitu partisipasi, menghormati individu, sikap terhadap resiko, orientasi tindakan, kepercayaan, keterbukaan, jarak kekuasaan.

2.1.3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasi merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mendorong, membimbing, dan mendorong pengikut untuk berubah untuk mencapai tujuan bersama, untuk mendapatkan arah yang lebih baik dan lebih kreatif Jufrizen et al., (2023). Konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan ide-ide yang dikembangkan dengan karakter, gaya dan kontinjensi, dan kepemimpinan transformatif mendorong pengikut untuk meningkatkan motivasi dan kinerja dengan mengakui pentingnya hasil kerja, memprioritaskan organisasi sebagai kepentingan individu, dan merangsang kebutuhan yang lebih tinggi daripada kepemimpinan perdagangan Hermawan et al., (2024).

Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional membutuhkan perubahan, penciptaan visi, pengaktifan tugas untuk mencapai visi, dan penggantian karyawan, baik individu maupun kelompok Salfitri, Kirana, et al., (2024). Berikut ini terdapat 7 indikator dari kepemimpinan transformasional:

- a. Keterampilan Analisis (*analytical skills*), Seorang pemimpin harus melihat dan menganalisis dengan cermat apa yang disajikan karyawannya, serta menilai mereka di lingkungan internal dan eksternal.
- b. Komunikasi (*communication*), Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi praktis karena keterampilan ini terkait dengan tugasnya untuk memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan memberdayakan orang untuk melakukan aktivitas tertentu.
- c. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*), Stimulasi intelektual melibatkan membuat karyawan lebih tertarik, lebih menyadari, dan lebih memperhatikan masalah yang ada di organisasi. Ini juga membantu mereka membuat ide-ide baru tentang masalah-masalah tersebut.
- d. Keberanian (*courage*), Untuk membuat keputusan tentang apa yang akan dilakukan di dalam atau di luar organisasi atau perusahaan, pemimpin harus berani.
- e. Kesadaran Pribadi (*personal awareness*), Pemimpin memuji dan mengakui secara terbuka tindakan karyawan mereka dan menghargai upaya mereka

untuk menyelesaikan tugas yang sejalan dengan visi mereka, yang menghasilkan kesadaran pribadi.

- f. Ketegasan (*firminess*), Seorang pemimpin yang tegas akan memastikan bahwa bawahannya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.
- g. Pendengar (*listener*), Seorang pemimpin tidak hanya harus bertindak sebagai atasan; mereka juga harus menjadi pendengar yang baik, mendengarkan kritik dan pendapat bawahan. Sebelum membuat Keputusan atau memecahkan masalah yang berkaitan dengan perusahaan atau organisasi, para pemimpin harus mendengarkan pendapat bawahannya.

Carless et al., (2000) menyebutkan dimensi atau indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu 7 antara lain:

1. *Vision* (visi)
2. *Develops staff*
3. *Provides support*
4. *Empowers staff*
5. *Innovative*
6. *Leads by example*
7. *Charismatic*

Faktor-faktor yang menjadi dasar untuk mengukur kepemimpinan transformasional telah dirancang dan dianalisis dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori. Metode analisis faktor konfirmatori adalah cara untuk memverifikasi sejumlah konstruk empiris yang dipandang sebagai faktor dari konstruk laten yang dalam studi ini merujuk kepada kepemimpinan transformasional. Model dari konstruk kepemimpinan transformasional diidentifikasi sebagai variabel laten yang terdiri atas empat variabel dasar yang berfungsi sebagai dimensi dalam mendefinisikan atau menandai kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, perhatian individu, dan stimulasi intelektual Nur et al., (2021)

Penelitian ini menggunakan teori dari Alimo-Metcalfe dan Alban-Metcalfe, (2001), mengenai kepemimpinan transformasional yaitu membuat visi tentang masa depan organisasi dan menyampaikan visi ini kepada bawahan. Indikator dari kepemimpinan transformasional terdiri dari 9 indikator dengan item yang

berjumlah 25 pernyataan. Indikator tersebut yaitu:

1. *Genuine concern for others*
2. *Political sensitivity and skills*
3. *Decisiveness, determination, self-confidence*
4. *Integrity, trustworthy, honest and open*
5. *Empowers, develops potential*
6. *Inspirational networker and promoter*
7. *Accessible, approachable*
8. *Clarifies boundaries, involves others in decisions*
9. *Encourages critical and strategic thinking*

2.1.4. Kepribadian

Kepribadian secara hakikat menjelaskan perkara yang hakiki tercermin dalam sikap orang dan bangsa yang membedakannya dari orang dan bangsa lain. Kepribadian telah mengungkapkan bahwa itu merupakan organisasi yang dinamis dan harmonis yang dapat dengan jelas menentukan tindakan dan pikiran masing-masing individu. Kepribadian seseorang terdiri dari komponen dasar yang menggambarkan tipe orang yang menanggapi suatu situasi Ucar et al., (2020). Kepribadian mencakup dua aspek pemahaman tentang karakteristik manusia secara umum, dan penelusuran mengenai perbedaan antar individu Hogan, (2005).

Dimensi-dimensi Kepribadian

Dimensi yang meliputi model lima faktor menurut Judge et al., (2002) terdiri dari:

- a. Neurotisme, menggambarkan kecenderungan untuk menunjukkan ketidakstabilan emosional dan mengalami perasaan negatif, seperti cemas, merasa tidak aman, dan bermusuhan
- b. Ekstroversi, mencerminkan kecenderungan untuk bersosialisasi, percaya diri, aktif, dan merasakan dampak positif, seperti energi dan antusiasme
- c. Keterbukaan terhadap Pengalaman, Keterbukaan terhadap Pengalaman mencakup kecenderungan untuk menjadi kreatif, tidak konvensional, tidak mematuhi norma, dan mandiri.
- d. Keramahan, kecenderungan untuk bersikap percaya, patuh, peduli, dan lembut terhadap orang lain.

- e. Kehati-hatian, terdiri dari dua aspek yang saling berkaitan: pencapaian dan ketergantungan.

Teng et al., (2020) pendekatan kepribadian mencakup beberapa komponen utama, antara lain:

1. *Conscientiousness*, menggambarkan individu yang cermat, dapat dipercaya, serta memiliki kedisiplinan tinggi.
2. *Extraversion*, mengacu pada pribadi yang rileks, merasa aman, dan tidak mudah mengalami kecemasan.
3. *Openness to experience*, mencerminkan individu yang sensitif, terbuka terhadap hal baru, penuh kreativitas, serta memiliki rasa ingin tahu yang tinggi.
4. *Agreeableness*, menggambarkan seseorang yang bersikap sopan, penuh perhatian, tegas dalam bersikap, dan menunjukkan kebaikan hati terhadap orang lain.

Teori Lima Faktor dari Postulates

Kecenderungan Dasar (Basic Tendencies)

- a. Individualitas: Setiap individu dewasa dapat diidentifikasi berdasarkan variasi mereka dalam sejumlah karakteristik kepribadian yang memengaruhi cara berpikir, emosional, dan tindakan mereka.
- b. Asal Usul: Ciri-ciri kepribadian adalah kecenderungan bawaan yang melekat pada diri setiap individu.
- c. Perkembangan: Ciri-ciri kepribadian mengalami perkembangan selama masa kecil dan mencapai bentuk akhir saat seseorang mencapai dewasa; setelah itu, karakteristik ini tetap konsisten pada individu yang memiliki kecerdasan yang utuh.
- d. Struktur: Ciri-ciri kepribadian diorganisasikan dalam urutan hierarkis dari yang lebih spesifik hingga yang lebih umum; Neurotisisme, Ekstraversi, Keterbukaan terhadap Pengalaman, Kebaikan Hati, dan Kecermatan merupakan level tertinggi dalam struktur hierarki.

Adaptasi Karakteristik

- a. Adaptasi: Seiring berjalannya waktu, seseorang menanggapi lingkungannya dengan membentuk cara berpikir, perasaan, serta perilaku yang sejalan

dengan kepribadian dan penyesuaian yang telah dilakukan sebelumnya.

- b. Maladaptasi: Dalam situasi tertentu, proses adaptasi bisa jadi tidak paling efektif terkait nilai-nilai budaya atau tujuan individu.
- c. Plastisitas: Perubahan dalam karakteristik adaptasi berkembang seiring waktu sebagai reaksi terhadap kematangan biologis, perubahan dalam lingkungan, atau intervensi yang disengaja.

Biografi Objektif

- a. Determinasi Ganda: Tindakan serta pengalaman di setiap titik waktu adalah hasil rumit dari semua penyesuaian karakteristik yang dipicu oleh keadaan.
- b. Jalur Hidup: Setiap individu memiliki rencana, skema waktu, dan sasaran yang memungkinkan mereka bertindak secara terencana dalam jangka panjang, sejalan dengan ciri kepribadian mereka.

Konsep Diri

- a. Skema Diri: Seseorang memelihara pemahaman kognitif-dan-afektif tentang dirinya yang dapat diakses melalui kesadaran.
- b. Persepsi Selektif: Informasi diwakili secara selektif dalam konsep diri dengan cara yang selaras dengan ciri kepribadian, dan menciptakan kesatuan bagi individu.

Pengaruh Eksternal

- a. Interaksi: Lingkungan sosial dan fisik berkolaborasi dengan disposisi kepribadian untuk membentuk penyesuaian karakteristik serta mengatur perilaku.
- b. Apresiasi: Individu memperhatikan dan menginterpretasikan lingkungan dengan cara yang sesuai dengan ciri kepribadian mereka.
- c. Timbal Balik: Individu secara selektif memberikan dampak pada lingkungan di mana mereka berinteraksi.

Proses Dinamis

- a. Dinamika Universal: Fungsi berkelanjutan dari individu dalam membentuk adaptasi dan mengekspresikannya dalam pikiran, emosi, serta perilaku sebagian terpengaruh oleh mekanisme kognitif, afektif, dan volisional yang bersifat global.
- b. Dinamika Diferensial: Proses dinamis tertentu dipengaruhi dengan cara

yang berbeda oleh kecenderungan dasar individu, termasuk karakteristik kepribadian mereka. Mccrae et al., (1992)

Penelitian ini menggunakan teori dari Chen, (2013) dengan 5 indikator dari kepribadian dengan jumlah item yaitu 41 antara lain, *Extraversion, neurotism, openness, agreeableness, Conscientiousness*

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepemimpinan Transformasional dan Kepribadian telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian tersebut dapat memberikan kontribusi untuk penelitian yang sedang dilakukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Salfitri, Muryanto, et al., (2024)	Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi , Dan <i>Personality</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, personality berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB.
2.	Habibi Tutugo & Riyadus Solichin, (2020)	Pengaruh Kepribadian dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Guru	Kepribadian berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada guru tetap Pondok Pesantren SahabatQu Sleman. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap guru tetap di Pondok Pesantren

No	Peneliti/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
		Tetap Pondok Pesantren SahabatQu Sleman)	SahabatQu Sleman.
3.	Lee et al., (2024)	<i>Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders</i>	Kepemimpinan Transformasional memiliki efek positif dan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB)
4.	Salfitri, Kirana, et al., (2024)	<i>Analysis of Transformational Leadership Style and Personality on Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan, namun kepribadian tidak menunjukkan korelasi positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasi.
5.	Meliala et al., (2023)	<i>The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Mediated Organizational Commitment and Job Satisfaction</i>	Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.
6.	Sugiono & Nurhasan, (2025)	<i>View of The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as An Intervening Variable at The Indonesian Quarantine Agency</i>	Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB
7.	Jufrizen et al., (2023)	<i>Transformational leadership and organizational</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh

No	Peneliti/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
		<i>citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia</i>	langsung positif dan signifikan Kepemimpinan Transformatif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
8.	Sun et al., (2024)	<i>The Relationship between Transformational Leadership, Teachers' organizational commitment, and Organizational Citizenship Behavior: An Integrated Investigation Using Meta-analysis and Structural Equation Modeling</i>	Kepemimpinan Transformatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi
9.	Fang & Yu, (2023)	<i>Cross-Level Influence of Group-Focused Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior among Chinese Secondary School Teachers</i>	Hasil uji analisis secara parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
10.	Soumyaja & Kamalanabhan, (2022)	<i>A Study on Executives' Self-Other Rater Agreement on HEXACO Personality and OCB</i>	Hasil penelitian terdapat pengaruh kepribadian terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
11.	Ma Isyah, (2020)	<i>Management Analysis Journal The Effect of Job Satisfaction and Personality on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment Article Information</i>	Hasil penelitian mengungkapkan Kepribadian berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i>
12.	Wulantika & Negara, (2023)	<i>The Effect of Motivation, Personality and</i>	Hasil dari penelitian ini yaitu Kepribadian berpengaruh positif dan

No	Peneliti/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
		<i>Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	signifikan terhadap <i>OCB</i> sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i>
13.	Udin & Yuniawan, (2020)	<i>Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap OCB
14.	Jasiyah et al., (2022)	<i>Adoption of information systems in OCB in the pandemic era mediates personality relationships, organisational culture on employee performance</i>	Kepribadian mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan karena membahas tiga aspek penting dari konteks pesantren yang sering dianggap sebagai fokus utama dari satu penelitian: budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan etika dalam kaitannya dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB). Meskipun banyak penelitian yang membahas OCB dan kepemimpinan di berbagai lembaga pendidikan, penggunaan konsep-konsep tersebut di pesantren yang memiliki keyakinan agama dan ciri khas budaya yang kuat, masih cukup terbatas. Studi ini berfokus pada bagaimana operasi sehari-hari organisasi pesantren menumbuhkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB, yang merupakan pendekatan baru yang menawarkan wawasan lebih lanjut tentang dinamika pesantren. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur yang ada tentang dampak budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan kesukarelaan di pesantren. Banyak penelitian sebelumnya telah dilakukan pada OCB, kepemimpinan, dan kepribadian tanpa mengorbankan moderasi organisasi. Penelitian ini mengkaji budaya yang ada di pesantren sebagai faktor yang dapat

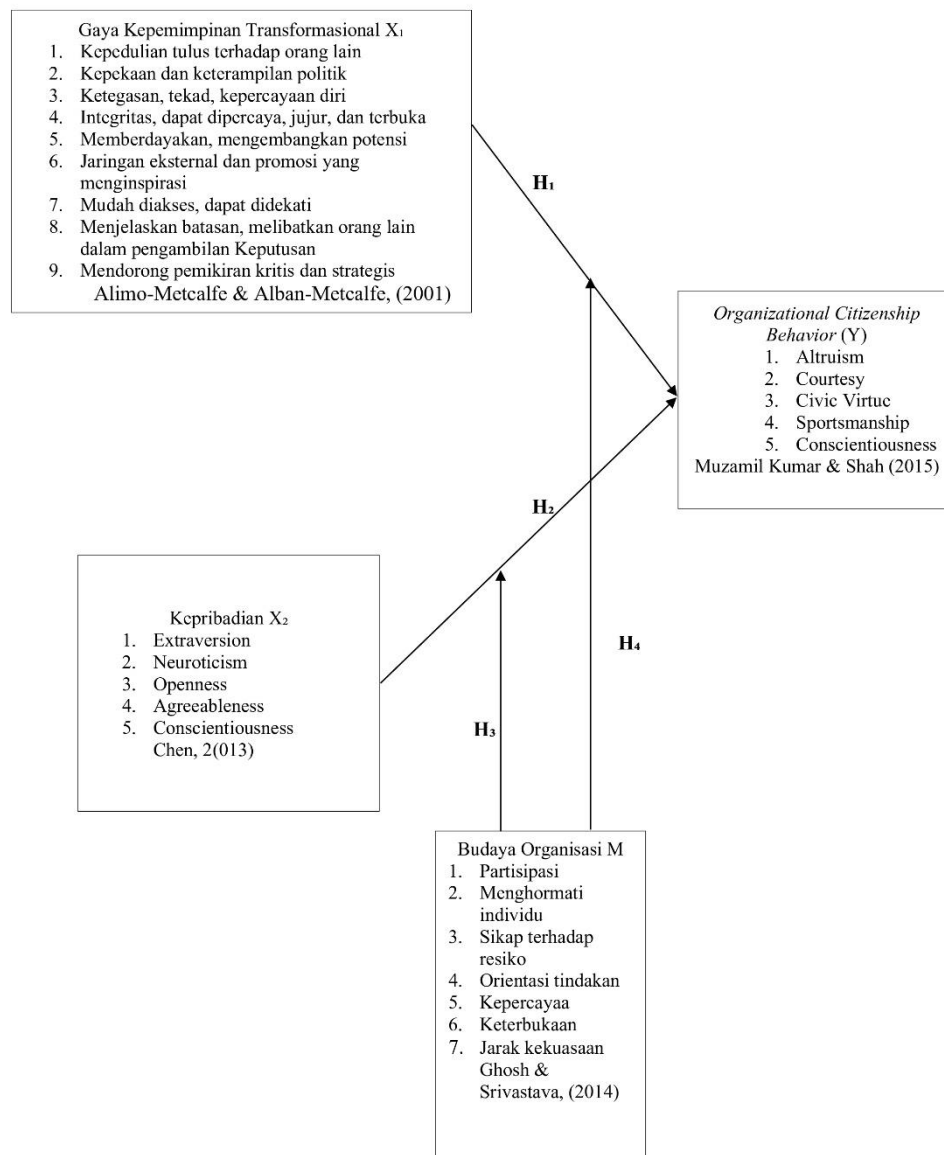
memperkuat atau mengurangi dampak kepemimpinan transformasional dan karakter individu dalam menciptakan OCB, yang memiliki implikasi signifikan untuk pengelolaan pesantren yang lebih efektif.

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir disusun dengan tujuan utama untuk memberikan kemudahan bagi peneliti dalam menjelaskan inti dari alur penelitian yang sedang dilakukan, sehingga dapat menggambarkan hubungan antarvariabel secara lebih sistematis dan jelas.

Penelitian ini menyajikan kerangka pemikiran yang dibangun berdasarkan teori-teori yang berasal dari penelitian terdahulu yang telah mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap variabel independen, yaitu X_1 Kepemimpinan Transformasional dan X_2 Kepribadian, serta bagaimana kedua variabel tersebut berhubungan dengan variabel dependen, yaitu Organizational Citizenship Behavior (Y). Selain itu, penelitian ini juga mempertimbangkan Budaya Organisasi (M) sebagai variabel moderasi yang berperan dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Kerangka berpikir ini tidak hanya menggambarkan hubungan antarvariabel, tetapi juga membantu dalam merumuskan hipotesis penelitian yang dapat diuji secara empiris. Penyusunan kerangka berpikir yang jelas dan sistematis mendukung penelitian agar memiliki dasar yang kuat serta menghasilkan temuan yang relevan dan dapat diandalkan. Hal ini disajikan pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

1. Variabel yang menunjukan pengaruh langsung yakni:
 - a. H_1 Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
 - b. H_2 Kepribadian (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2. Variabel yang menunjukkan pengaruh tidak langsung yakni:
 - a. H₃ Budaya Organisasi (M) memoderasi Kepemimpinan Transformatif (X) terhadap OCB (Y)
 - b. H₄ Budaya Organisasi (M) memoderasi Kepribadian (X) terhadap OCB (Y)

2.4. Perumusan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Kepemimpinan transformatif merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Pemimpinan transformatif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga membangun hubungan emosional yang mendalam dengan pengikutnya, memotivasi untuk mencapai potensi yang tinggi, serta mendorong untuk berkontribusi dalam organisasi secara lebih luas.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bentuk perilaku kerja sukarela yang tidak secara langsung diatur oleh sistem penghargaan organisasi namun berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks organisasi modern, OCB meliputi perilaku membantu rekan kerja, kepedulian terhadap organisasi, serta keterlibatan aktif dalam kegiatan di luar tanggung jawab formal Organ, (2018). Perilaku ini berkembang dari rasa saling percaya dan kepuasan kerja, serta dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Sehingga, OCB bukan hanya bentuk loyalitas karyawan, tetapi juga refleksi dari iklim kerja yang kondusif dan suportif.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Salfitri, Maryanto et al., (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sejalan dengan itu, penelitian dari S. Nurjanah et al. (2020) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sama halnya

dengan hasil pengujian Meliala et al. (2023), Qalati et al. (2022) dan Jufrizen et al. (2023) mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional secara signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan transformasional tidak hanya secara langsung meningkatkan perilaku proaktif guru tetapi juga secara tidak langsung mempromosikan OCB mereka dengan meningkatkan komitmen organisasi Sun et al. (2024)

Studi oleh Lee et al., (2024) mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB melalui kepercayaan kepada pemimpin sebagai mediasi. Ini menegaskan bahwa kepercayaan dan hubungan personal menjadi kanal penting bagi pemimpin dalam membentuk budaya kerja sukarela yang. Lebih lanjut, Qalati et al., (2022) menunjukkan bahwa di lingkungan bisnis pun kepemimpinan transformasional meningkatkan OCB melalui peran kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai mediator. Temuan ini konsisten dalam berbagai sektor, termasuk pendidikan dan keagamaan, menunjukkan fleksibilitas dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap perilaku organisasi secara. Hasil berbeda ditemukan oleh Novita Nurfitriyana & Muafi, (2023) yang menyatakan bahwa *green transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan transformasional bisa bergantung pada konteks, nilai fokus pemimpin, dan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan tersebut.

Pondok pesantren menjunjung tinggi nilai spiritual, hubungan personal, dan pengabdian yang memiliki bobot yang tinggi, kepemimpinan transformasional sangat relevan. Seorang pemimpin yang menjadi teladan secara akhlak dan mampu memberi inspirasi tidak hanya akan meningkatkan kinerja formal, tetapi juga mendorong munculnya OCB dari para pengurus dan pengajar secara sukarela sebagai bentuk pengabdian dan loyalitas. Berdasarkan pemaparan di atas maka:

H₁: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pondok Pesantren di Bandar Lampung

2.4.2. Pengaruh Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Kepribadian menggambarkan pola pikir, perasaan, dan perilaku yang relatif stabil dalam diri individu. Karakter seperti tanggung jawab, kestabilan emosi, keterbukaan terhadap pengalaman, dan keramahan sangat memengaruhi kecenderungan seseorang dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Individu dengan kepribadian positif biasanya menunjukkan perilaku melebihi tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja atau menjaga keharmonisan organisasi. Penelitian oleh Pletzer et al., (2021) menunjukkan bahwa dimensi kepribadian seperti *conscientiousness* dan *agreeableness* secara signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Individu yang bertanggung jawab dan kooperatif lebih mungkin menunjukkan perilaku altruistik dan komitmen terhadap organisasi. Han, (2020) juga menemukan bahwa stabilitas emosi dan keterbukaan berperan penting dalam mendorong OCB. Karyawan dengan tingkat kestabilan emosi tinggi cenderung mampu menghadapi tekanan kerja dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.

Penelitian oleh Udin & Yuniawan, (2020) memperkuat hubungan antara kepribadian dan OCB, dengan menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat tanggung jawab individu, semakin tinggi pula kecenderungannya untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela. Wulantika & Negara, (2023) juga menunjukkan bahwa kepribadian memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi, terutama dalam konteks kerja kolaboratif.

Sementara itu, Sridadi et al., (2024) menunjukkan bahwa kepribadian memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa efek kepribadian terhadap OCB dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan faktor lain seperti kepemimpinan atau budaya kerja.

Di lingkungan pesantren, kepribadian yang mencerminkan nilai-nilai seperti religiusitas, tanggung jawab, dan kepedulian sosial sangat penting dalam mendorong OCB. Pengurus dan pengajar yang memiliki karakter tersebut

cenderung terlibat aktif dalam kegiatan organisasi, membantu sesama tanpa diminta, dan menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap nilai-nilai pesantren. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H₂: Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pondok Pesantren di Bandar Lampung

2.4.3. Pengaruh Budaya Organisasi memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu dalam organisasi, yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal, namun penting bagi efektivitas dan kelangsungan organisasi. Salah satu faktor yang konsisten ditemukan berpengaruh positif terhadap OCB adalah kepemimpinan transformasional, yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, serta memperhatikan kebutuhan individu dalam organisasi Bass & Riggio, (2006). Namun demikian, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB tidak bersifat linear atau absolut. Beberapa studi menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dalam membentuk OCB sangat dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi, yang bertindak sebagai variabel moderasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Bisri & Anwar, (2019), yang menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi faktor krusial yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB, terutama ketika budaya tersebut mendukung nilai-nilai kebersamaan, inovasi, dan tanggung jawab sosial. Hanh Tran & Choi, (2019) menemukan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung pemberdayaan dan pengakuan cenderung memperbesar efek positif kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap OCB sangat tergantung pada kesesuaian nilai dan norma dalam organisasi. Selanjutnya, Setiyono et al., (2023) menunjukkan bahwa dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang adaptif, pemimpin transformasional memiliki kekuatan yang lebih besar dalam mengarahkan anggotanya untuk terlibat aktif dalam kegiatan ekstra-role seperti OCB. Berdasarkan pemaparan tersebut,

maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H₃: Budaya Organisasi memperlemah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pondok Pesantren di Bandar Lampung

2.4.4. Pengaruh Budaya Organisasi memoderasi Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kepribadian merupakan faktor internal yang memengaruhi perilaku individu di tempat kerja, termasuk dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang melampaui tugas formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Ciri-ciri kepribadian seperti tanggung jawab (*conscientiousness*), kepedulian terhadap sesama (*agreeableness*), dan stabilitas emosi (*emotional stability*) diketahui berkontribusi secara positif terhadap kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku OCB. Penelitian oleh Udin & Yuniawan, (2020) menemukan bahwa dimensi kepribadian *Big Five* secara signifikan berkorelasi dengan OCB pada karyawan sektor ketenagalistrikan, yang menunjukkan bahwa individu dengan kepribadian positif lebih cenderung membantu rekan kerja dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor eksternal yang dibentuk dari nilai, norma, dan praktik yang hidup dalam lingkungan kerja. Budaya ini dapat memperkuat atau justru melemahkan hubungan antara kepribadian dan OCB. Lingkungan kerja yang terbuka, mendukung, dan menjunjung tinggi nilai kebersamaan mampu memaksimalkan potensi kepribadian positif dalam menghasilkan perilaku OCB. Penelitian Luu, (2019) memberikan dukungan terhadap pentingnya budaya organisasi sebagai faktor yang memperkuat pengaruh kepribadian terhadap OCB, bahwasanya budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi dapat memperkuat pengaruh kepribadian proaktif terhadap OCB. Al Halbusi et al., (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi yang terbuka dan mendukung mampu meningkatkan hubungan antara kepribadian dan OCB melalui peningkatan keterlibatan karyawan.

Pondok pesantren yang memiliki budaya kerja khas, seperti nilai keikhlasan, kedisiplinan, dan kebersamaan, budaya organisasi dapat memiliki peran yang berbeda. Budaya yang kuat dan mengakar dalam nilai-nilai religius serta sosial bisa menjadi penguat dalam hubungan antara kepribadian dan OCB. Budaya organisasi yang religius dan kebersamaan diyakini dapat memperkuat hubungan antara kepribadian dengan OCB. Oleh karena itu, penting untuk menguji peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis:

H₄: Budaya Organisasi memperlemah pengaruh Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pondok Pesantren di Bandar Lampung

III. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Sekaran dan Bougie (2017) menyebutkan bahwa terdapat tiga jenis utama desain penelitian, yaitu:

- a. Penelitian eksploratori, yaitu pendekatan yang digunakan ketika informasi mengenai bagaimana permasalahan serupa pernah diatasi sebelumnya masih sangat terbatas atau belum tersedia.
- b. Penelitian deskriptif, yaitu desain penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data yang menggambarkan ciri-ciri individu, peristiwa, atau kondisi tertentu secara rinci.
- c. Penelitian kausal, yaitu pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara satu atau lebih faktor penyebab dengan suatu permasalahan, di mana variabel independen (X) memengaruhi variabel dependen (Y).

Penelitian ini termasuk dalam kategori studi kausal karena bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat, mengenai Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kepribadian terhadap OCB pada Pondok Pesantren di Bandar Lampung dengan dimoderasi oleh Budaya Organisasi.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis sumber data yang akan digunakan pada penelitian ini menurut Sekaran dan Bougie (2017) ada 2 antara lain :

1. Sumber Data Primer

Pengambilan data dengan sumber data primer adalah proses pengambilan secara langsung pada objek penelitian yaitu Pondok Pesantren di Bandar Lampung. Pengolahan data dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan spss. Data diperoleh dengan menyebarkan kuisioner melalui google formulir.

2. Sumber Data Sekunder

Data yang dikumpulkan dengan acuan sumber-sumber informasi yang telah ada sesuai dengan data yang diperoleh dari Lembaga atau organisasi tempat penelitian.

3.3. Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok dari penelitian yang akan diteliti pada semua elemennya Sekaran dan Bougie (2017). Populasi pada penelitian ini adalah Pengajar dan Pengurus Pondok di Bandar Lampung dengan jumlah keseluruhan pengasuh dalam hal ini bisa dikatakan pengurus dan pengajar.

Pengambilan data pada penelitian ini yaitu pengurus dan pengajar pada beberapa Pondok Pesantren di Bandar Lampung dengan metode sensus. Metode ini merupakan suatu cara pengambilan data melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden sehingga tidak diperlukan adanya penarikan sampel Sekaran dan Bougie (2017).

Tabel 3.1. menunjukan populasi dari penelitian ini yaitu seluruh Pengurus dan Pengajar Pondok Pesantren di Bandar Lampung. Data Santri pada Lembaga tersebut yaitu sejumlah 111 Pengajar dan Pengurus.

Tabel 3.1
Populasi
Pengurus dan Pengajar Pondok Pesantren di Bandar Lampung

No.	Keterangan	Pengajar/Pengurus
1.	Pondok Pesantren Darussa'adah	30
2.	Pondok Pesantren Hikmatul Mubtadiat	32
3.	Pondok Pesantren Darul Falah	24
4.	Pondok Pesantren Nurul Ummah	10
5.	Pondok Pesantren Madarijul Ulum	15
	Jumlah	111

Sumber data Pondok Pesantren

Pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur variabel tertentu untuk menelaah seberapa kuat subjek menyetujui suatu pernyataan menjadi sejumlah indikator variabel Sekaran dan Bougie (2017).

Dalam pengukurannya skala likert menggunakan 5 jawaban antara lain:

Sangat Setuju	: 5
Setuju	: 4
Netral	: 3
Tidak setuju	: 2
Sangat Tidak Setuju	: 1

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian data sangat diperlukan dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini, metode yang digunakan yaitu dengan penyebaran kuisisioner. Kuisisioner merupakan daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden pondok pesantren di Bandar Lampung. Metode kuisisioner adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Penelitian ini menggunakan metode penyebaran kuisisioner atau angket, di mana responden diminta menjawab berbagai pertanyaan yang disajikan melalui Google Form.

3.5. Variabel Penelitian

Jenis variabel dan keterkaitannya akan memengaruhi perumusan pertanyaan penelitian, penetapan tujuan, penyusunan hipotesis, serta aspek-aspek lain dalam proses penelitian selanjutnya. Pengelolaan variabel penelitian akan disesuaikan dengan model yang dirancang untuk menyelesaikan permasalahan yang dikaji. merupakan proses identifikasi variabel dalam penelitian. Berikut ini variabel penelitian menurut Paramita et al., (2021).

3.5.1. Variabel Dependen

Menurut Sekaran dan Bougie (2017) Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh keberadaan variabel independen atau yang muncul sebagai akibat dari kehadiran variabel tersebut. Variabel ini juga dikenal sebagai variabel terikat. Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjadi variabel dependen dalam penelitian ini atau (Y).

3.5.2. Variabel Independen

Variabel bebas atau variabel independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi dan menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)

Sekaran dan Bougie (2017). Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka variabel bebas pada penelitian ini terdiri dari dua variabel independen; Kepemimpinan Transformasional dan Kepribadian.

3.5.3. Variabel Moderasi

Variabel moderasi adalah variable yang digunakan sebagai pengukuran antara variable X dan Y apakah bisa memperkuat atau memperlemah variabel Sekaran dan Bougie (2017). Berdasarkan penelitian yang akan dilakukan variabel moderasi pada penelitian ini yaitu Budaya Organisasi.

3.6. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah konsep yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang bersifat abstrak dan subjektif, seperti perasaan dan sikap Sekaran dan Bougie (2017). Dalam hal ini, variabel yang akan diukur adalah kepemimpinan Transformasional, Kepribadian, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Budaya Organisasi yang dijelaskan melalui definisi operasional dan indikator-indikator yang relevan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) oleh Muzamil Kumar & Shah (2015) Kepemimpinan Transformasional oleh Alimo-Metcalfe dan Alban-Metcalfe, (2001), Kepribadian oleh W. Chen (2013) dan Budaya Organisasi oleh Ghosh & Srivastava (2014) , oleh Setiap indikator pada variabel tersebut dijelaskan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2.
Definisi Operasional Variabel

Variabel (1)	Definisi (2)	Indikator (3)	Skala (4)
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y)		1. <i>Altruism</i> 2. <i>Courtesy</i> 3. <i>Civic virtue</i> 4. <i>Sportmanship</i> 5. <i>Cosciencetiousness</i>	Likert
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan transformasional mengacu pada kepemimpinan	1. <i>Genuine concern for others</i> 2. <i>Political sensitivity and skills.</i>	Likert

Variabel (1)	Definisi (2)	Indikator (3)	Skala (4)
	yang sangat fokus pada pengembangan dan kesejahteraan individu, serta kemampuan untuk menginspirasi dan membuat keputusan strategis dengan tujuan yang mudah dicapai dan jujur dalam konteksnya. . Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, (2001)	3. <i>Decisiveness, determination, self-confidence.</i> 4. <i>Integrity, trustworthy, honest and open.</i> 5. <i>Empowers, develops potential.</i> 6. <i>Inspirational networker and promoter.</i> 7. <i>Accessible, approachable.</i> 8. <i>Clarifies boundaries, involves others in decisions.</i> 9. <i>Encourages critical and strategic thinking.</i>	
Kepribadian (X2)	Untuk mengukur aspek kepribadian, kita biasanya hanya mengkategorikan sifat-sifat yang telah diberi label tertentu (seperti keramahan, dominasi, dan prestasi), satu-satunya pengecualian adalah ketergantungan (dikodekan sebagai ketergantungan, ketertiban, dan kepatuhan) dan dominasi (dikodekan sebagai dominasi dan kebutuhan akan kekuasaan Chen, 2013)	1. <i>Extraversion</i> 2. <i>neurotism</i> 3. <i>openness</i> 4. <i>agreeableness</i> 5. <i>Conscientiousness</i>	Likert

Variabel (1)	Definisi (2)	Indikator (3)	Skala (4)
Budaya Organisasi (Z)	Budaya organisasi adalah keyakinan, asumsi, nilai, norma, perspektif, perilaku, dan praktis yang dibahas bersama	1. Partisipasi, 2. Menghormati individu, 3. Sikap terhadap resiko, 4. Orientasi tindakan, 5. Kepercayaan, 6. Keterbukaan, 7. Jarak kekuasaan Ghosh & Srivastava, (2014)	Likert

3.7. Uji Instrumen Data

Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk menentukan seberapa baik suatu variabel yang dikembangkan mengukur konsep yang ingin diukur, Sekaran dan Bougie (2017). Uji validitas menurut (Hair et al., 2018) berguna untuk menentukan apakah ada pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang perlu dihapus atau diganti karena dianggap kurang relevan. Rumus yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{(\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2/n)(\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2/n)}}$$

Keterangan :

- n : Jumlah sampel
- X : Kepemimpinan Transformasional, Kepribadian, OCB
- Y_i : OCB
- $\sum x_i$: Jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y_i$: Jumlah pengamatan variabel y
- $\sum x_i^2$: Kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum x_i)^2$: Jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $\sum y_i^2$: Kuadrat jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum y_i)^2$: Jumlah kuadrat pengamatan variabel y
- $\sum x_i y_i$: Jumlah hasil kali variabel x dan y

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur reliabilitas, digunakan uji statistik *Cronbach Alpha* untuk menguji bagaimana instrumen pengukuran bisa secara konsisten dalam keadaan apapun pada konsep yang sedang diukur, Sekaran dan

Bougie (2017). Reliabilitas merupakan salah satu indikator untuk mengukur validitas konvergen. Terdapat berbagai metode untuk mengukur reliabilitas, dan para ahli masih memperdebatkan mana yang paling tepat. *Cronbach's Alpha* adalah metode yang paling sering digunakan, meskipun terkadang nilainya dapat lebih rendah dari reliabilitas yang sebenarnya. Kuisisioner akan dikatakan reliabel apabila jawaban yang diberikan konsisten. Fasilitas yang digunakan untuk mengukur reliabilitas adalah menggunakan SPSS dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Penelitian ini akan reliabel ketika *cronbach alpha* $< 0,60$, (Ghozali, 2013). Berikut ini adalah rumus yang digunakan untuk mengukur reliabilitas :

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan:

r_{11} : Koefisien reliabilitas alpha
 k : Jumlah item pertanyaan
 $\sum \sigma^2 b$: Jumlah varian butir
 $\sigma^2 t$: Varians total

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen dan dependen dalam model regresi memiliki distribusi yang normal atau tidak Ghozali, (2013). Pengujian ini dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan oleh peneliti dan kemudian dideskripsikan guna menarik sebuah kesimpulan. Uji normalitas akan dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov dengan dikatakan terdistribusi normal apabila nilai sig atau nilai probabilitas $> 0,05$ dan dikatakan tidak terdistribusi dengan normal apabila nilai sig atau nilai probabilitas $< 0,05$.

3.8. Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis*)

Penelitian ini menggunakan analisis statistik berupa analisis regresi moderasi. Analisis ini diterapkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepribadian terhadap variabel dependen, yaitu *organization citizenship behavior (ocb)* yang dimoderasi oleh variabel lain yaitu Budaya Organisasi, sebagai variabel moderator Sekaran dan Bougie (2017).

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + 3 \quad (1)$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3M + b_4(X_1.M) + b_5X_2.M + e \quad (2)$$

Keterangan:

Y	= <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
a	= Konstanta
X ₁	= Kepemimpinan Transformatif
X ₂	= Kepribadian
M	= Budaya Organisasi
X ₁ M	= Interaksi Kepemimpinan Transformatif x Budaya Organisasi
X ₂ M	= Interaksi Kepribadian x Budaya Organisasi
b ₁ , b ₂ , b ₃ , b ₄ , b ₅	= Koefisien
e	= Standar kesalahan (error)

Setelah dilakukan regresi dengan persamaan di atas, maka dapat terjadi beberapa kemungkinan dengan hasil :

- Bukan sebagai variabel moderasi, melainkan menjadi variabel intervening atau variabel independen apabila variabel moderasi tidak berinteraksi dengan variabel independen melainkan dengan variabel dependen
- Menjadi variabel moderasi homologizer apabila variabel moderasi tidak berinteraksi dengan variabel X dan tidak berhubungan dengan variabel Y.
- Menjadi variabel moderasi semu apabila berinteraksi dengan variabel X dan berhubungan signifikan dengan variabel Y
- Menjadi pure moderasi apabila variabel moderasi berinteraksi dengan variabel X namun tidak berhubungan signifikan dengan variabel Y

Untuk menguji pengaruh pemoderasi maka menggunakan uji interaksi *Moderated Regression Analysis (MRA)*, dengan model persamaan:

- Persamaan model 1 (analisis hipotesis I) : $Y = a + b_1X_1 + e$
- Persamaan model 2 (analisis hipotesis II) : $Y = a + b_2X_2 + e$
- Persamaan model 3 (analisis hipotesis III) : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$
- Persamaan model 4 (analisis hipotesis IV) : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3M + b_4(X_1.M) + b_5(X_2.M) + e$

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepribadian terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimoderasi oleh budaya organisasi pada pondok pesantren di Bandar Lampung. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung semua hipotesis yang diajukan, yang menunjukkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pondok pesantren di Bandar Lampung. Hal ini memiliki arti bahwa semakin baik faktor kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik pula *organizational citizenship behavior (OCB)* pada pondok pesantren di Bandar Lampung.
2. Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pondok pesantren di Bandar Lampung. Hal ini mengartikan bahwa semakin baik kepribadian individu maka semakin baik pula perilaku kewargaan seseorang pada pondok pesantren di Bandar Lampung.
3. Budaya organisasi memperlemah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi dalam konteks penelitian ini cenderung berfungsi sebagai penetralisir (*neutralizer*) atau pengganti (*substitute*) bagi Kepemimpinan Transformasional, sesuai dengan Teori Pengganti Kepemimpinan (*Substitutes for Leadership Theory*). Budaya organisasi yang sudah kuat dalam menetapkan norma perilaku OCB telah

membuat dorongan motivasi tambahan dari pemimpin transformasional menjadi tidak lagi efektif dalam memprediksi variasi OCB karyawan.

4. Budaya organisasi memperlemah pengaruh kepribadian terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini memiliki arti bahwa Budaya Organisasi pada lokasi penelitian dikategorikan sebagai Situasi Kuat (*Strong Situation*) yang memiliki ekspektasi dan norma perilaku yang sangat jelas. Kekuatan situasi ini menekan pengaruh Kepribadian individu terhadap perilaku (OCB). Dengan kata lain, karyawan menunjukkan OCB bukan karena dorongan dari sifat kepribadian intrinsik mereka, tetapi karena Budaya Organisasi telah menetapkan OCB sebagai perilaku yang diwajibkan, sehingga mengurangi peran Kepribadian sebagai prediktor OCB.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah berupaya dilakukan secara sistematis dan berdasarkan prosedur ilmiah, namun masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain sebagai berikut:

1. Keterbatasan objek penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan pada pengurus dan pengajar di satu pondok pesantren di Bandar Lampung. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan pada konteks pondok pesantren lain atau lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakteristik budaya organisasi yang berbeda.

2. Keterbatasan variabel moderasi

Variabel budaya organisasi yang digunakan sebagai moderasi dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini mungkin disebabkan karena homogenitas budaya organisasi di lingkungan pesantren yang relatif tinggi, sehingga peran moderasi tidak tampak jelas.

3. Keterbatasan metode pengumpulan data

Data diperoleh melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert, sehingga jawaban responden sangat bergantung pada persepsi subjektif. Metode ini mungkin belum sepenuhnya menggambarkan kondisi nyata perilaku OCB di lingkungan kerja sehari-hari.

4. Keterbatasan waktu dan sumber daya penelitian

Penelitian dilakukan dalam rentang waktu yang terbatas, sehingga belum mampu menggali faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap OCB, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi.

5. Keterbatasan analisis

Analisis dilakukan dengan pendekatan regresi linier sederhana dan moderasi menggunakan SPSS. Penggunaan metode analisis yang lebih kompleks seperti *Structural Equation Modeling (SEM)* mungkin dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif dan akurat.

5.3 Saran

Hasil dari penilaian responden dari kuisioner yang diajukan, maka peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penilaian responden kuisioner penilaian terendah variabel kepemimpinan transformasional yaitu “memberi informasi kepada orang lain terkait dengan apa yang terjadi”. Hal ini berkaitan erat dengan dua dimensi inti dari Kepemimpinan Transformasional yaitu Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) dan Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*). Sehingga penulis memberikan saran untuk Pimpinan Pondok Pesantren secara konsisten meningkatkan Transparansi Kepemimpinan (*Leadership Transparency*) melalui pembentukan mekanisme Komunikasi Partisipatif (forum terbuka berkala) dan Diseminasi Informasi yang kredibel. Upaya ini, yang didukung oleh penjelasan rasional di balik setiap keputusan (*Procedural Justice*), akan memperkuat dimensi Pengaruh Ideal dari Kepemimpinan Transformasional dan secara simultan meningkatkan Kepercayaan Organisasi (*Organizational Trust*) serta Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*) di lingkungan akademik.
2. Berdasarkan hasil penilaian pada variabel kedua Kepribadian menunjukan bahwa nilai terendah berada pada pernyataan “mencurigai motif orang lain”. Hal ini berkaitan dengan indikator pada kepribadian rendahnya sifat kesepakatan (*agreeableness*) atau tingginya (*neuroticism*), yang keduanya berhubungan negatif dengan kepercayaan (*Trust*). Hal ini peneliti

mengajukan saran bahwasanya Pimpinan institusi perlu berinvestasi dalam Program Pengembangan Soft Skill berbasis Kecerdasan Emosional untuk menargetkan dan mengurangi Sifat Kecurigaan (*Cynicism*) dan meningkatkan Kepercayaan Interpersonal (*Interpersonal Trust*) di antara civitas akademik. Secara manajerial, ini harus didukung dengan pembentukan Iklim Komunikasi Terbuka dan Lokakarya Pemahaman Perspektif. Penguatan fondasi kepercayaan ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang secara efektif dan berkelanjutan mendorong peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

3. Berdasarkan hasil penilaian responden dari kuisioner yang dibagikan, maka peneliti memberikan saran terhadap item pernyataan variabel ocb yang terendah yakni “menghindari menciptakan masalah” yang merupakan komponen *Conscientiousness* atau *Sportsmanship* dalam OCB. Maka peneliti memberikan saran agar Pimpinan Pondok Pesantren memprioritaskan peningkatan *Psychological Safety* melalui implementasi Mekanisme *Employee Voice* yang terstruktur, aman, dan dapat dipercaya. Langkah ini harus dilengkapi dengan Pelatihan komunikasi yang membangun untuk seluruh pengurus, yang memungkinkan mereka mengubah potensi konflik menjadi *feedback* fungsional alih-alih masalah disfungsional. Intervensi ini sangat krusial untuk menjaga Iklim Organisasi yang positif, yang merupakan prediktor kuat OCB.
4. Hasil penilaian terendah dari item kuisioner variabel Budaya organisasi yaitu terdapat pada “memanfaatkan kapasitas intelektual sebaik mungkin”. Peneliti menyarankan bahwa pondok pesantren harus secara sistematis membangun budaya inovasi dan pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*). Hal ini dapat dicapai melalui investasi pada Sumber Daya Pembelajaran (perpustakaan/akses *e-resource*) dan formalisasi komunitas praktik (*Communities of Practice*) untuk pertukaran pengetahuan. Agar upaya ini berkelanjutan, institusi harus melengkapi dengan Sistem Penghargaan dan Pengakuan (*Recognition System*) yang secara eksplisit memberikan *positive reinforcement* terhadap inisiatif dan pemanfaatan

kapasitas intelektual, sehingga mendorong seluruh civitas akademik menjadi kontributor aktif bagi Kapabilitas Organisasi di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors?: Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator--Evidence from Iraq's emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 105–135. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00143-4>
- Alimin. (2021). *PENGARUH ORGANISASI DALAM MENCIPTAKAN SUMBER DAYA MANUSIA*. 19(1). <http://ejournal.kopertais4.or.id/pantura/index.php/jipi/article/view/3530/2524>
- Alimo-Metcalf, B., & Alban-Metcalf, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1–27. <https://doi.org/10.1348/096317901167208>
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282–288. <https://doi.org/10.1080/08832320109599650>
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2021.128112>
- Alwi, M., Wiyono, B. B., Bafadal, I., & Imron, A. (2021). The Relationship between Personality, Attitude, and Organizational Citizenship Behavior of Senior High School Teachers in Indonesia. *International Journal of Instruction*, 14(2), 345–368. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14220a>
- Bisri, M. F., & Anwar, K. (2019). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus Pada Pegawai Instansi Kantor Kecamatan Bangil)*. *LPPM STIE YADIKA*.
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390–405. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12108>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. (2010). *Organizational Culture Assessment Instrument*.

- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chen, W. (2013). Appendix A: Big Five Inventory Questionnaire (Adapted). In *NeuroInvesting* (pp. 191–195). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118638279.app1>
- Darmawan, D. (2024). STUDI KEPUSTAKAAN: INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI SERTA HUBUNGAN ANTAR VARIABEL. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19–29.
- Darto, M. (2014). *THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) IN THE INDIVIDUAL PERFORMANCE IMPROVEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: A THEORETICAL AND EMPIRICAL ANALYSIS*.
- Falikul Isbah, M. (2020). Pesantren in the changing indonesian context: History and current developments. *Qudus International Journal of Islamic Studies*, 8(1), 65–106. <https://doi.org/10.21043/QIJIS.V8I1.5629>
- Fang, Z., & Yu, S. C. (2023). Cross-Level Influence of Group-Focused Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior among Chinese Secondary School Teachers. *Behavioral Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/bs13100848>
- Gaya Kepemimpinan Transformasional, A., Organisasi, B., Salfitri, M., Muryanto, F., Cici Ijan, M., Karna Djaja, D., Manajemen Administrasi Dharmala Yogyakarta, A., & Gunung Kidul Yogyakarta, U. (2024). YUME : Journal of Management Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Personality Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. In *YUME : Journal of Management* (Vol. 7, Issue 2).
- Ghosh, S., & Srivastava, B. K. (2014). Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. *Global Business Review*, 15(3), 583–596. <https://doi.org/10.1177/0972150914535145>
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973–983. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>
- Habibi Tutugo, A., & Riyadus Solichin, M. (2020). Pengaruh Kepribadian dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Guru Tetap Pondok Pesantren SahabatQu Sleman). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, 2(3), 392–410.
- Hair, Joseph. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate Data Analysis (Eighth Edition). In *Annabel Ainscow*. <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>

- Han, J. H. (2020). The effects of personality traits on subjective well-being and behavioral intention associated with serious leisure experiences. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 167–176. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO5.167>
- Hanh Tran, T. B., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13. <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>
- Hassan, S., & Kucuk Yilmaz, A. (2016). *Impact of the Conscientiousness as Personality Trait on both Job and Organizational Performance*. <https://www.researchgate.net/publication/326060186>
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi. (2024). The role of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of SMEs employees in the digital era. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(7). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.5194>
- Hogan, R. (2005). In defense of personality measurement: New wine for old whiners. *Human Performance*, 18(4), 331–341. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_1
- Imam Wahjono, S. (2022). *Budaya Organisasi*. <https://www.researchgate.net/publication/359993301>
- Izzatunnisa, A., Bagis, F., Darmawan, A., & Hidayah, A. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT DAN KEPERIBADIAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: STUDI PADA PT ALBASI PRIANGAN LESTARI. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2).
- Jasiyah, R., N.A., S., Setini, M., & Sukmawati S., St. (2022). Adoption of information systems in OCB in the pandemic era mediates personality relationships, organisational culture on employee performance. *International Journal of Intellectual Property Management*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijipm.2022.10053245>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Jufrizen, Farisi, S., Muslih, & Sari, M. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 1–12. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.01](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01)
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629–647. <https://doi.org/10.1002/job.2259>

- Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Luu, T. T. (2019). Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 406–426. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0425>
- Ma Isyah, K. (2020). Management Analysis Journal The Effect of Job Satisfaction and Personality on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment Article Information. *Management Analysis Journal*, 9(4). <http://maj.unnes.ac.id>
- Mccrae, R. R., John, O. P., Bond, M., Borkenau, P., Buss, D., Costa, P., Fiske, D., Goldberg, L., Hogan, R., & Norman, W. (1992). *An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications*.
- Meliala, Y. H., Hamidah, & Saparuddin, M. (2023). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Mediated Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Quality - Access to Success*, 24(195), 235–246. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.28>
- Muttaqin, Z., Tarihoran, an, Nugraha, E., & Sultan Maulana Hasanuddin Banten, U. (2025). LEADERSHIP STYLE MANAGEMENT IN ISLAMIC BOARDING SCHOOL: META ANALYSIS AND SYSTEMIC REVIEW. *International Journal of Economy, Education, and Entrepreneurship*, 5(1). <https://doi.org/10.53067/ije3.v5i1>
- Muzamil Kumar, M., & Shah, S. A. (2015). *Psychometric Properties of Podsakoff's Organizational Citizenship Behaviour Scale in the Asian Context*. <http://www.ijip.in>
- Novita Nurfitriyana, & Muafi, M. (2023). The effect of green organizational culture, green transformational leadership, and job satisfaction on organizational citizenship behavior: the role of mediating organizational commitment. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 12(3), 594–606. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2488>
- Nur, L., Disman, Ahman, E., Hendrayati, H., & Budiman, A. (2021). Analisis Kepemimpinan Transformasional. In *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis* (Vol. 12, Issue 2).
- Nurjanah, N., Abdullah, T., & Tukiran, M. (2023). The Influence of Organizational Culture, Transformational Leadership and Personality to Organizational Commitment: A Case Study of Madrasah Aliyah, East Jakarta. *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.38159/ehass.2023425>

- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Organ, D. W. (2018). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 80, 17–18. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- Paramita, R. W. D., Rizal, N., & Sulistyan, R. B. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif* (3rd ed.). Widya Gama Press.
- Pletzer, J. L., Oostrom, J. K., & de Vries, R. E. (2021). HEXACO Personality and Organizational Citizenship Behavior: A Domain- and Facet-Level Meta-Analysis. *Human Performance*, 34(2), 126–147. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1891072>
- Pratama, A. L., & Putri, V. W. (2019). Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Organizational Commitment and Trust in Leaders as Mediation Article Information. In *Management Analysis Journal* (Vol. 8, Issue 4). <http://maj.unnes.ac.id>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Sabahattin Mete, E. (2020). The Personality Traits in the Defense Industry: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020982289>
- Salfitri, M., Kirana, K. C., & Hadi, S. (2024). Analysis of Transformational Leadership Style and Personality on Organizational Citizenship Behavior. *D International Conference on Management and Business, Icomb 2023*. <https://doi.org/10.2991/978-94-6463-402-0>
- Salfitri, M., Muryanto, F., & Ijan, M. C. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional , Budaya Organisasi , Dan Personality Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. *YUME : Journal of Management*, 7(2), 1020–1038.
- Setiyono, D. S., Hakim, A., Domai, T., & Siswidiyanto. (2023). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND LEARNING ORGANIZATION THROUGH CULTURE AS MODERATION ON CITIZEN ORGANIZATION BEHAVIOR IN POLICE INSTITUTION. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 58(1). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.58.1.12>
- Soumyaja, D., & Kamalanabhan, T. J. (2022). A Study on Executives' Self–Other Rater Agreement on HEXACO Personality and OCB. *Management and Labour Studies*, 47(3), 319–332. <https://doi.org/10.1177/0258042X221082835>

- Sridadi, A. R., Pratama, A. S., Eliyana, A., Gunawan, D. R., & Yazid, Z. (2024). Fostering Organizational Citizenship Behavior: The Role of Proactive Personality, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241268848>
- Sugiono, E., & Nurhasan, A. (2025). View of The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Job Satisfaction as An Intervening Variable at The Indonesian Quarantine Agency. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5. <https://doi.org/https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5il.3771>
- Sun, H., Lee, L., & Tang, H. W. V. (2024). The Relationship between Transformational Leadership, Teachers' organizational commitment, and Organizational Citizenship Behavior: An Integrated Investigation Using Meta-analysis and Structural Equation Modeling. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 9682–9697. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00732>
- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212–229. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0563>
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Ucar, O., Ersoy, A., Aksu, A., & Ehtiyar, V. R. (2020). A Field Study on the Relationship between Personality and Professional Commitment. *International Journal of Business Strategy and Social Sciences*, 3(1), 39–50. <https://doi.org/10.18488/journal.171.2020.31.39.50>
- Udin, U., & Yuniawan, A. (2020). Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 781–790. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.781>
- Wulantika, R., & Negara, A. K. (2023). The Effect of Motivation, Personality and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB). In *International Social Sciences and Humanities UMJember Proceeding Series* (Vol. 2). <http://proceeding.unmuhjember.ac.id/index.php/issih>
- Zufadli, Z., Kharismatik, P. K., Transformasional, D., Mendorong, D., Di, I., Pesantren, P., & Falah, J. (2024). *Kasful Anwar Universitas islam negeri sulthan thaha saifuddin jambi*. 2(2), 18–29. <https://doi.org/10.59246/aladalalah.v2i2.755>