



Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Kerja dan Disiplin Kerja terhadap OCB di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal

Ira Shanty Dalimunthe^{1*}; Syamsir² Erianjoni³; Asnil⁴

¹Magister Administrasi Publik Universitas Negeri Padang, irashantydl@gmail.com

² Magister Administrasi Publik Universitas Negeri Padang, syamsir@fis.unp.ac.id

³ Magister Administrasi Publik Universitas Negeri Padang, erianjonisosologi@gmail.com

⁴ Magister Administrasi Publik Universitas Negeri Padang, asnilmelayu@gmail.com

Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) plays a vital role in enhancing the quality of public services, productivity, and organizational effectiveness among State Civil Apparatus (ASN), as it supports the effective execution of duties and may extend beyond formally assigned job responsibilities. OCB contributes to the development of a harmonious work environment, strengthens employee engagement, enhances teamwork, and serves as an internal control mechanism that reduces the potential for fraudulent behavior within organizations. Accordingly, this study aims to examine the effects of leadership, work commitment, and discipline on OCB at the Regional Secretariat of Mandailing Natal Regency. This research employed a quantitative approach using a path analysis model to assess the relationships between independent variables and the dependent variable. Research were collected through observations, interviews, and questionnaires administered to employees of the Regional Secretariat of Mandailing Natal Regency. To ensure comprehensive results, a saturated sampling technique was utilized, encompassing the entire population of 83 employees. The results indicate that, simultaneously, the examined variables have a positive and significant effect on OCB; however, partial analysis reveals no significant individual effect on OCB. These findings suggest that other factors may influence the relationships between the independent variables and OCB.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior (OCB); leadership; work commitment; work discipline; State Civil Apparatus (ASN).

Received January 24, 2025

Revised February 26, 2026

Published August 1, 2026



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

Pendahuluan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela pegawai yang tidak secara langsung diatur dalam sistem imbalan formal, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas dan kinerja organisasi (Thevanes & Harikaran, 2020). Dalam organisasi sektor publik, khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, OCB memegang peranan penting dalam mendukung efektivitas administrasi pemerintahan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen kerja, dan disiplin kerja merupakan faktor-faktor utama yang memengaruhi OCB. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan OCB (Dian Sudiantini & Farhan Saputra, 2022). Selain itu, komitmen kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk berperilaku

lebih proaktif, bertanggung jawab, serta bersedia melakukan upaya ekstra demi tercapainya tujuan organisasi (Irawati et al., 2021). Disiplin kerja juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong berkembangnya perilaku OCB (Fajri & Dalmar, 2020). Namun demikian, sektor publik masih menghadapi tantangan serius terkait rendahnya tingkat kepuasan kerja dan OCB dibandingkan sektor swasta (Afdal & Kasran, 2023). Kondisi ini menjadi perhatian penting karena OCB berfungsi sebagai indikator kinerja karyawan yang lebih tinggi dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Podsakoff dalam Azmy, 2021).

Berdasarkan observasi awal di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, ditemukan berbagai permasalahan yang mengindikasikan rendahnya kualitas OCB, antara lain lemahnya peran pimpinan, rendahnya rasa tanggung jawab dalam penyelesaian tugas, serta ketidakpatuhan terhadap jam kerja. Data rekapitulasi penyampaian presensi menunjukkan bahwa rata-rata kepatuhan pelaporan presensi berada di bawah 50%, bahkan terdapat beberapa unit kerja yang sama sekali tidak menyampaikan laporan presensi. Kondisi ini berdampak pada lemahnya objektivitas pengawasan kehadiran pegawai dan mencerminkan rendahnya kesadaran serta kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Upaya perbaikan melalui penerapan kembali absensi online sejak Desember 2024 belum menunjukkan hasil yang optimal. Kondisi ini terlihat dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Persentase Pemanfaatan Aplikasi Presensi Online di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal pada Bulan Desember Tahun 2024

No.	Nama Bagian	Persentase Penggunaan Aplikasi
1	Bagian Perencanaan dan Keuangan	37%
2	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	25%
3	Bagian Organisasi	20%
4	Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	15%
5	Bagian Umum	12%
6	Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam	3%
7	Bagian Tata Pemerintahan	3%
8	Bagian Kesejahteraan Rakyat	2%
9	Bagian Administrasi Pembangunan	1%
10	Bagian Hukum	0%

Sumber: Surat edaran Sekretaris Daerah Kabupaten Mandailing Natal Tahun 2025

Dari Tabel. 1. Persentase Pemanfaatan Aplikasi Presensi Online di lingkungan Sekeretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal pada Bulan Desember 2024, dapat dilihat rasa kewarganegaraan dari para pegawai atas upaya perbaikan dalam sistem absensi sangatlah jauh dari kata optimal. Pada bagian no. 1 dari tabel 1 dapat kita lihat, tingkat keaktifan tertinggi hanya sebesar 37% dan tentunya ini bukan merupakan suatu kondisi yang dapat dikatakan memuaskan.

Sementara itu, dalam wawancara dengan salah satu pegawai mengungkap bahwa padatnya aktivitas pimpinan berdampak pada kurangnya komunikasi dan koordinasi dengan pegawai, sehingga pegawai merasa kurang diperhatikan dan kepeduliannya terhadap keberlangsungan organisasi menurun. Padahal, kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama melalui kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggota organisasi (Peter G Northouse, 2020). Berdasarkan data empiris, observasi, dan temuan wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa rendahnya OCB di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal berkaitan erat dengan lemahnya kepemimpinan, rendahnya komitmen kerja, serta kurang optimalnya disiplin kerja. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara komprehensif menganalisis pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap OCB.

(Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Kerja dan Disiplin Kerja terhadap OCB ...)

Melalui latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: 1). Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal? 2). Bagaimana pengaruh komitmen kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal? 3). Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal? 4). Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal? 5). Bagaimana pengaruh komitmen kerja terhadap disiplin di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal?

Penelitian ini bertujuan: 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap OCB; 2) Menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap OCB; 3) Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap OCB; 4) Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin; dan 5) Menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap disiplin. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait Organizational Citizenship Behavior di sektor publik. Hasil penelitian ini memperkuat temuan empiris mengenai hubungan kepemimpinan, komitmen kerja dan disiplin kerja terhadap OCB. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan dan pengelola sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Daerah dalam merumuskan kebijakan peningkatan OCB pegawai.

Tinjauan Kepustakaan dan Hipotesis

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sering didefinisikan sebagai perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung diatur dalam sistem imbalan formal, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas dan fungsi organisasi (Sypniewska, 2020). Organ dan Ryan mengemukakan bahwa OCB terdiri atas lima dimensi utama, yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness*, dan *civic virtue* (Zahreni et al., 2021). *Altruism* berkaitan dengan kesediaan karyawan membantu rekan kerja secara sukarela, sedangkan *courtesy* berfokus pada upaya menjaga hubungan kerja yang harmonis dan mencegah konflik. *Sportsmanship* mencerminkan sikap positif dalam menghadapi kondisi kerja yang kurang ideal, sementara *conscientiousness* menunjukkan tingkat kedisiplinan, ketekunan, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. *Civic virtue* mengacu pada partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan dan pengambilan keputusan organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa OCB merupakan indikator penting dari kinerja karyawan yang lebih tinggi dan berpengaruh terhadap hasil organisasi, termasuk produktivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja (Podsakoff dalam Azmy, 2021). OCB juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan individual, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja (Bima et al., 2022; Anwar & Ahmad, 2021).

Dalam konteks kepemimpinan, pemimpin yang inspiratif dan suportif mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga mendorong munculnya perilaku OCB (Graham dalam Ocampo et al., 2018). Dengan demikian, OCB merupakan konstruk penting yang perlu dipahami dan dikelola secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya di lingkungan sektor publik.

Kepemimpinan

Kepemimpinan dipahami sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu untuk mencapai tujuan organisasi (Peter G Northouse, 2020). Pandangan ini sejalan dengan Wahjosumidjo yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi perilaku orang lain agar berpikir dan bertindak dalam rangka perumusan serta pencapaian tujuan organisasi dalam situasi tertentu (Lestari, 2022). Dengan demikian, kepemimpinan merupakan kemampuan strategis yang menentukan arah, dinamika, dan keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan diposisikan sebagai faktor utama dalam pencapaian prestasi dan kinerja organisasi karena melalui kepemimpinanlah tujuan organisasi dapat diwujudkan secara efektif (Hadiyatno, 2021; Isvandiari dalam Rivaldi et al., 2023). Secara konseptual, kepemimpinan

otentik yang dikemukakan oleh Peter G Northouse, (2020) menegaskan dimensi moral, proses pengembangan diri pemimpin, orientasi nilai, serta tanggung jawab etis pemimpin dalam menciptakan kepemimpinan yang sehat dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga normatif dan moral. Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk Organizational Citizenship Behavior (OCB). Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi intrinsik, serta mendorong karyawan untuk berkontribusi melampaui tugas formalnya (Northouse, 2013). Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif dan partisipatif berhubungan positif dengan OCB (Afdal & Kasran, 2023), sedangkan komunikasi efektif memperkuat kepuasan kerja sebagai mediator hubungan kepemimpinan dan OCB (Amri & Ramadhi, 2021).

Selain itu, keadilan organisasi dalam kepemimpinan meningkatkan kepercayaan karyawan, yang mendorong perilaku proaktif dan kontribusi sukarela terhadap organisasi (Lubis et al., 2021). Sebaliknya, kepemimpinan otoriter terbukti menurunkan OCB karena melemahkan rasa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Mursyidi, 2022). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif secara teoritis harus bersifat adil, partisipatif, komunikatif, dan inspiratif agar mampu membangun perilaku kewargaan organisasi yang berkelanjutan, khususnya dalam konteks organisasi publik.

Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan konstruk psikologis yang merefleksikan hubungan karyawan dengan organisasi dan berpengaruh signifikan terhadap perilaku serta kinerja, termasuk Organizational Citizenship Behavior (OCB). Meyer dan Allen (1991; dalam Annisah Ahmadya et al., 2024) mengemukakan bahwa komitmen kerja terdiri atas tiga komponen utama, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan (continuance). Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, komitmen normatif berkaitan dengan rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi, sedangkan komitmen kontinuan berhubungan dengan kesadaran akan biaya dan risiko yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi.

Secara empiris, komitmen afektif dipandang sebagai dimensi paling kuat dalam mendorong perilaku ekstra peran. Irawati et al., (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan keterikatan emosional yang tinggi cenderung menampilkan OCB yang lebih baik karena adanya keselarasan nilai dan tujuan antara individu dan organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa OCB merupakan manifestasi dari hubungan timbal balik positif antara karyawan dan organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam teori Social Exchange. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki komitmen yang tinggi, mereka terdorong untuk memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal pekerjaannya (Agustin et al., 2023).

Selain berdampak langsung terhadap OCB, komitmen kerja juga berperan sebagai variabel mediasi. Anwar & Ahmad, (2021) menemukan bahwa komitmen kerja memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan OCB, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan perilaku prososial melalui penguatan komitmen karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa faktor organisasi seperti kepuasan kerja, dukungan atasan, komunikasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap pembentukan komitmen kerja (Dinniaty & Fitriani, 2020; Hidayat & Tannady, 2023). Dengan demikian, penguatan komitmen kerja merupakan prasyarat penting bagi terbentuknya OCB dan peningkatan efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berperan langsung dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. Menurut Amin Irmawan, (2023), disiplin kerja didefinisikan sebagai kepatuhan individu terhadap aturan, norma, dan etika yang berlaku di lingkungan kerja, yang mencakup ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, serta sikap profesional dalam menjalankan tugas. Disiplin yang baik menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung produktivitas organisasi.

M.I.Adhisti.P.D et al., (2022) menemukan bahwa ketepatan waktu kerja merupakan indikator tertinggi yang memengaruhi kinerja pegawai, menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap

jam dan prosedur kerja menjadi tolok ukur utama disiplin. Hal ini diperkuat oleh Fajri & Dalmar, (2020) yang menyatakan bahwa pegawai dengan disiplin waktu yang baik cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi. Selain itu, kepatuhan terhadap peraturan organisasi juga menjadi indikator penting, karena pegawai yang mematuhi prosedur kerja memiliki tingkat kinerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang tidak patuh (Daulay, 2022).

Disiplin dalam berkomunikasi berperan dalam mencegah kesalahpahaman dan meningkatkan efektivitas kerja tim (Hikmah Perkasa et al., 2023). Kemampuan melakukan penilaian diri dan menerima umpan balik juga menjadi indikator penting disiplin kerja karena mendorong perbaikan kinerja secara berkelanjutan (Sufia et al., 2023). Dukungan pimpinan dan kebijakan disiplin yang jelas terbukti membentuk budaya disiplin yang kuat (Simorangkir et al., 2021; Setyowati et al., 2023). Lebih lanjut, disiplin kerja memiliki hubungan positif dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pegawai yang disiplin cenderung menunjukkan perilaku proaktif dan sukarela dalam mendukung tujuan organisasi (Fajri & Dalmar, 2020; Jufrizen, 2021). Dengan demikian, disiplin kerja berperan strategis dalam mendorong OCB dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Hipotesis

Hipotesis penelitian berdasarkan kerangka teoritis dan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, dirumuskan sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
- H2: Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
- H3: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
- H4: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.
- H5: Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan peneliti adalah metode kuantitatif menggunakan persamaan struktural kausalitas dimensi pengaruh Kepemimpinan (X1), Komitmen (X2), Disiplin (X3) terhadap Organizational Citizenship Behavior/OCB (Y). Dengan konsepsi penelitian menggunakan model path analysis yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Untuk melengkapi Data-data penelitian, dilakukan melalui observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner kepada pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Untuk memaksimalkan hasil penelitian ini, maka pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampel jenuh yang menyertakan semua populasi yang ada, yaitu sebanyak 83 orang pegawai. Pengujian validitas, realibilitas, uji prasyarat analisis dan hipotesis dilakukan dengan menggunakan Aplikasi SPSS (Statistical Program for Social Science) versi 16..

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Analisis Jalur dan Uji Hipotesis

a. Analisis Sub. Struktur 1

Analisis Sub. Struktur 1 dilakukan untuk menganalisis pengaruh untuk variabel independen yaitu kepemimpinan (X1) dan komitmen kerja (X2) jika variabel dependen adalah disiplin (X3).

Tabel 2. Hasil Analisis Koefisien Jalur X1 dan X2 terhadap X3

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807 ^a	.652	.643	3,430

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Dari Tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa nilai R adalah 0,807, dapat diartikan bahwa nilai korelasi antara variabel kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap variabel disiplin sebesar 0,807. Dan R square atau kuadrat dari R menunjukkan koefisien determinasi yang diperoleh, yaitu sebesar 0,652 yang berarti besar pengaruh variabel kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap disiplin 65,2%.

Tabel 3. Hasil Analisis Koefisien Jalur X1 dan X2 terhadap X3

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1760.859	2	880.429	74.855	.000 ^b
	Residual	940.948	80	11.762		
	Total	2701.807	82			

a. Dependent Variable: X3

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan Tabel 3 anova di atas, diketahui nilai F hitung sebesar 74,855 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama, variabel kepemimpinan (X1), komitmen kerja (X2), berpengaruh signifikan terhadap disiplin (X3):

Tabel 4. Hasil Analisis Koefisien Jalur X1 dan X2 terhadap X3

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.767	2.344		2.034	.045
	X1	.032	.023	.097	1.392	.168
	X2	.804	.073	.770	11.014	.000

a. Dependent Variable: X3

Berdasarkan Tabel 4 tersebut, dapat diketahui koefisien jalur pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap disiplin (X3) adalah 0,970 dengan nilai signifikansi 0,168. Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat signifikan alpha ($\alpha=0,05$), maka nilai signifikansi lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan ($0,168 > 0,05$). Hal ini berarti hipotesis keempat ditolak. Kesimpulannya adalah kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Di sisi lain, koefisien jalur pengaruh komitmen kerja (X2) terhadap disiplin (X3) adalah 0,770 dengan nilai signifikansi 0,000. Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat signifikan alpha ($\alpha=0,05$), maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikan yang digunakan ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis kelima diterima pada tingkat kepercayaan 95%. Kesimpulannya adalah komitmen kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap disiplin pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

(Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Kerja dan Disiplin Kerja terhadap OCB ...)

Hasil ini mengindikasikan bahwa disiplin tidak semata-mata dipengaruhi oleh gaya atau peran kepemimpinan, melainkan lebih ditentukan oleh faktor lain yang lebih dominan. Berdasarkan hasil uji regresi parsial pada table 16, diperoleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan (X1) sebesar 0,168, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Nilai koefisien beta sebesar 0,097 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja bersifat lemah. Dalam konteks organisasi pemerintahan, disiplin kerja pegawai lebih bersifat struktural dan normatif karena diatur oleh regulasi dan sistem kepegawaian. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan memiliki peran manajerial, pengaruhnya terhadap disiplin kerja menjadi tidak signifikan ketika variabel lain yang lebih dominan, seperti komitmen kerja, dimasukkan ke dalam model penelitian.

Tabel 5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X1 dan X2 terhadap X3

Variabel	Koefisien Beta	Pengaruh Langsung	
		Ke X3	%
X1 (Kepemimpinan)	0,970	0,941	94,1%
X2 (Komitmen Kerja)	0,770	0,593	59,3%
Total Pengaruh		1,534	153,4%

Berdasarkan formula di atas, diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap disiplin adalah 94% dan diketahui bahwa pengaruh langsung komitmen kerja terhadap disiplin adalah 59,3%. Nilai dari kedua variabel ini cukup besar, terutama pada variabel kepemimpinan, tetapi perlu kita ingat bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh kuat secara langsung dan signifikan hanya pada variabel komitmen kerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi pada substruktur 1, diketahui bahwa kepemimpinan (X1) memiliki koefisien beta sebesar 0,097 dengan nilai signifikansi 0,168 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja pegawai tidak secara langsung dibentuk oleh gaya atau peran kepemimpinan, melainkan dipengaruhi oleh faktor lain.

Sebaliknya, komitmen kerja (X2) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (X3) dengan koefisien beta sebesar 0,770 dan nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$). Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi komitmen kerja pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat disiplin kerja yang ditunjukkan. Pegawai yang memiliki keterikatan emosional, rasa tanggung jawab, dan loyalitas terhadap organisasi cenderung mematuhi aturan dan prosedur kerja secara konsisten.

b. Analisis Sub. Struktur 2

Analisis Sub. Struktur 2 dilakukan untuk menganalisis pengaruh untuk variabel independen yaitu kepemimpinan (X1), komitmen kerja (X2) dan disiplin (X3) terhadap variabel dependen OCB (Y).

Tabel 6. Hasil Analisis Koefisien Jalur X1 dan X2 dan X3 terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867 ^a	.753	.743	3,517

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Dari Tabel 6 model summary di atas dapat dilihat bahwa nilai R adalah 0,867 yang dapat diartikan bahwa nilai korelasi antara variabel kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap variabel disiplin sebesar 0,867. Dan R square atau kuadrat dari R menunjukkan koefisien determinasi yang diperoleh, yaitu sebesar 0,753 yang berarti besar pengaruh variabel kepemimpinan dan komitmen kerja terhadap disiplin sebesar 75,3%.

Tabel 7. Hasil Analisis Koefisien Jalur X1 dan X2 dan X3 terhadap Y

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2971.092	3	990.364	80.088	.000 ^b
	Residual	976.908	79	12.366		
	Total	3948.000	82			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Berdasarkan Tabel 7 anova di atas, diketahui nilai F hitung sebesar 80,088 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama, variabel kepemimpinan (X1), komitmen kerja (X2), dan disiplin (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel OCB (Y).

Tabel 8. Hasil Analisis Koefisien Jalur X1 dan X2 dan X3 terhadap Y

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.045	2.464		.830	.409
	X1	.277	.024	.693	11.543	.000
	X2	-.021	.119	-.017	-.180	.858
	X3	.420	.115	.347	3.660	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 8 di atas, diketahui koefisien jalur pengaruh kepemimpinan (X1) terhadap OCB (Y) adalah 0,693 dengan nilai signifikansi 0,000. Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat signifikan alpha ($\alpha=0,05$), maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikan yang digunakan ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis pertama diterima pada tingkat kepercayaan 95%. Kesimpulannya adalah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Selanjutnya, diketahui koefisien jalur pengaruh komitmen kerja (X2) terhadap OCB (Y) adalah -0,017 dengan nilai signifikansi 0,858. Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat signifikan alpha ($\alpha=0,05$), maka nilai signifikansi lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan ($0,858 > 0,05$). Hal ini berarti hipotesis kedua ditolak. Kesimpulannya adalah komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan dengan OCB pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Kemudian pada disiplin kerja (X3) terhadap OCB (Y), diketahui koefisien jalur adalah 0,347 dengan nilai signifikansi 0,000. Jika nilai signifikansi dibandingkan dengan tingkat signifikan alpha ($\alpha=0,05$), maka terbukti bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikan yang digunakan ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis ketiga diterima pada tingkat kepercayaan 95%. Kesimpulannya adalah disiplin berpengaruh signifikan terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.

Tabel 9. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X1 dan X2 terhadap X3

Variabel	Koefisien Beta	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total Pengaruh	
		Ke Y	%	Melalui X ₃	%	Total	%
X₁ (Kepemimpinan)	0,693	0,480	48,0%	0,233	23%	0,713	71,30%
X₂ (Komitmen Kerja)	-0,017	0,00029	0,029%	-0,005	-0,500%	-0,0047	-0,471%
X₃ (Disiplin Kerja)	0,347	0,120	12,0%	--	--	0,12	12,00%
Total Pengaruh						0,828	82,83%

Sumber: Data Output SPSS. 16.0 Olah Data Hasil Penelitian 2025/2026

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan koefisien beta sebesar 0,693 dan nilai signifikansi 0,000. Hal ini berarti bahwa peran kepemimpinan sangat menentukan terbentuknya perilaku ekstra peran pegawai, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi melebihi tugas formal.

Komitmen kerja (X2) tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap OCB, dengan koefisien beta sebesar -0,017 dan nilai signifikansi 0,858 ($>0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen kerja tidak secara langsung mendorong munculnya OCB, melainkan memerlukan perantara variabel lain. Sementara itu, disiplin kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien beta sebesar 0,347 dan nilai signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang disiplin cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi.

Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen kerja sama sekali tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB baik dalam hal nilai koefisiennya maupun hubungan secara langsung atau secara tidak langsung. Namun meskipun demikian, dari hasil Uji f , dimana nilai f hitung sebesar 80,088 lebih besar dari f tabel 2,720 membuktikan bahwa komitmen bersama variabel lainnya secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Maka dapat dilihat, walaupun secara parsial variabel komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, bukan berarti peranan komitmen dapat diabaikan begitu saja. Terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi nilai dari komitmen kerja tersebut. Di sisi lain, secara parsial variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin, tetap terdapat pengaruh lainnya dari kepemimpinan terhadap disiplin. Hal ini juga terlihat dari perhitungan pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan dan disiplin, dimana diperoleh nilai pengaruh langsung variabel kepemimpinan terhadap disiplin sebesar 94%.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Afdal & Kasran, (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung dan partisipatif berhubungan positif dengan OCB. Selain itu, Dian Sudiantini dan Farhan Saputra (2022) juga menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan OCB. Dengan demikian, terlihat peranan penting kepemimpinan dalam upaya pembentukan OCB dalam diri para pegawai. Agar dapat mendorong OCB pegawai, diperlukan adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan antara pimpinan dengan pegawai. Pegawai yang menunjukkan tingkat OCB tinggi dapat meningkatkan keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dinniaty dan Fitriani, (2020) pada Yayasan Pendidikan Islam di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya,

yang menemukan bahwa “komitmen organisasi meningkat tidak mempengaruhi secara signifikan peningkatan Organizational Citizenship Behaviors”. Hal senada juga ditemukan dalam penelitian Chabib dan Wahyuningsih, (2022) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Sembada Kabupaten Sleman, dalam penelitian tersebut juga ditemukan bahwa “koefisien regresi variabel komitmen organisasional sebesar 0,161 dengan nilai signifikansi 0,109. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior karyawan PDAM Tirta Sembada Kabupaten Sleman”.

Namun meskipun demikian, dari hasil Uji f dalam penelitian ini, dimana nilai f hitung sebesar 80,088 lebih besar dari f tabel 2,720 membuktikan bahwa komitmen bersama variabel lainnya secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Maka dapat dilihat, walaupun secara parsial variabel komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, bukan berarti peranan komitmen dapat diabaikan begitu saja. Terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi nilai dari komitmen kerja tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Dinniaty dan Fitriani, (2020) menyebutkan bahwa faktor-faktor lain seperti kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi dan memperkuat hubungan antara komitmen kerja dan OCB.

Dalam teori Meyer dan Allen (dalam Annisah Ahmadya et al., 2024), komitmen kerja dapat dibagi menjadi tiga komponen utama: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen continuance. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sedangkan komitmen normatif berkaitan dengan rasa kewajiban untuk tetap berada di organisasi. Komitmen continuance, di sisi lain, berhubungan dengan kesadaran karyawan akan biaya yang harus ditanggung jika mereka meninggalkan organisasi. Berlandaskan hal tersebut dan mengingat para pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah para ASN yang tentunya terikat dengan perjanjian kerja, tentunya hal ini lumrah terjadi. Hal ini dapat dikarenakan, sejak dilantik menjadi seorang ASN, tentunya, mau tidak mau seorang ASN terikat dengan sumpah jabatannya.

Penelitian oleh Fajri & Dalmar, (2020) menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara disiplin kerja dan OCB. Dalam studi tersebut, ditemukan bahwa karyawan yang memiliki disiplin tinggi lebih cenderung untuk melakukan tindakan OCB, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin tidak hanya berfungsi untuk menjaga ketertiban, tetapi juga berkontribusi pada kinerja kolektif organisasi.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah et al., (2020) juga mengungkapkan bahwa disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap OCB. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang tidak diharuskan, seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, yang merupakan bentuk nyata dari OCB. Ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan OCB tidak dapat dipisahkan, karena keduanya saling mempengaruhi.

Selanjutnya, penelitian oleh Jufrizen, (2021) menekankan bahwa disiplin kerja yang tinggi dapat menciptakan budaya kerja yang positif, yang mendukung perilaku OCB. Karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang mendukung disiplin cenderung lebih terlibat dalam perilaku yang menguntungkan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Social Exchange, yang menyatakan bahwa karyawan akan merasa terdorong untuk memberikan lebih banyak kepada organisasi ketika mereka merasa dihargai dan didukung.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Sumartini, (2025) dalam penelitiannya pada Pemerintah Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor yang menyebutkan bahwa “Gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Y), dengan nilai koefisien sebesar 0,226, t-statistic sebesar 1,807 dan p-value 0,071 ($> 0,05$). Data tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan belum menjadi faktor yang utama dalam membentuk disiplin kerja pegawai. Ini berarti bisa berarti bahwa disiplin kerja pegawai lebih dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam analisis ini”. Kondisi ini juga ditemukan dalam penelitian oleh Azis et al., (2025) pada Dinas Sosial Kabupaten Engrekang. Selain itu hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Amri & Ramadhi, (2021) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen kerja dan disiplin. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih disiplin dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini disebabkan oleh rasa tanggung jawab dan kepuasan yang mereka rasakan ketika dapat

memenuhi ekspektasi organisasi. Sebaliknya, karyawan yang kurang berkomitmen biasanya menunjukkan perilaku disiplin yang rendah, yang dapat berakibat negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, Afriani & Septyarini, (2022) menemukan bahwa komitmen kerja yang tinggi dapat memotivasi karyawan untuk mematuhi aturan dan prosedur yang ada, sehingga meningkatkan disiplin kerja. Dalam konteks ini, komitmen kerja berfungsi sebagai pendorong bagi karyawan untuk berperilaku disiplin, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dapat ditarik beberapa kesimpulan penting yaitu :

- 1) Kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan dengan skor sebesar 0,693 dan nilai signifikansi 0,000 atau dengan skor kepercayaan 95% terhadap OCB. Serta memberikan pengaruh langsung sebesar 48% dan pengaruh tidak langsung sebesar 23,3% dengan total pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sebesar 71,3%. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan, mampu memberikan teladan, motivasi, dan bimbingan kepada pegawai, berperan penting dalam meningkatkan tingkat kepatuhan terhadap aturan dan norma yang berlaku dalam organisasi serta membangun rasa emosional akan kepemilikan atas tanggung jawab keberhasilan dari organisasi.
- 2) Komitmen kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Pengaruh komitmen kerja terhadap OCB adalah sebesar -0,017 dengan nilai signifikansi 0,858. Nilai signifikansi ini lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan ($\alpha=0,05$). Sementara itu, komitmen kerja memiliki pengaruh langsung terhadap OCB sebesar 0,029% dan signifikansi 0,858 dan pengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui variabel disiplin, komitmen kerja memiliki pengaruh tidak langsung negatif terhadap OCB sebesar -0,5%, dan total pengaruh langsung dan tidak langsung komitmen kerja terhadap OCB sebesar -0,47%.
- 3) Disiplin terbukti memiliki pengaruh yang signifikan dengan skor sebesar 0,347 dan nilai signifikansi 0,000 atau dengan skor kepercayaan 95% terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin berperan penting dalam membentuk OCB di lingkungan Sekretriariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Disiplin tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga berkontribusi secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi.
- 4) Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin. Koefisien jalur pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin adalah sebesar 0,970 dengan nilai signifikansi 0,168. Nilai signifikansi ini lebih besar dari tingkat signifikan yang digunakan ($\alpha=0,05$), sehingga dapat dilihat bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap disiplin pada tingkat kepercayaan 95%. Dari hasil Uji f, dimana nilai f hitung sebesar 74,855 lebih besar dari f tabel 3,112 membuktikan bahwa kepemimpinan bersama komitmen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin.
- 5) Komitmen kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan skor sebesar 0,770 dan nilai signifikansi 0,000 atau dengan skor kepercayaan 95% terhadap disiplin. Temuan ini menegaskan bahwa komitmen kerja menjadi dasar yang penting bagi peningkatan disiplin pegawai dalam organisasi.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat dan memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dalam konteks organisasi pemerintah daerah. Temuan penelitian ini mendukung beberapa teori-teori yang ada, tentang pentingnya kepemimpinan, komitmen kerja, dan disiplin dalam membentuk perilaku organisasi, khususnya dalam hal OCB. Namun, temuan dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa, tidak selamanya variabel seperti kepemimpinan, komitmen kerja, disiplin menjadi variabel utama yang memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB dan mendukung beberapa teori yang menyatakan ketiadaan hubungan antara variabel kepemimpinan, komitmen kerja dan disiplin terhadap OCB.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan panduan bagi pengambil kebijakan dan praktisi manajemen sumber daya manusia di sektor publik untuk meningkatkan kualitas OCB pegawai. Implikasi praktis yang dapat diterapkan meliputi:

- 1) Pengembangan program kepemimpinan yang efektif, dengan fokus pada kemampuan pemimpin dalam memberikan teladan, motivasi, dan bimbingan kepada pegawai.
- 2) Peningkatan komitmen kerja melalui peningkatan produktivitas, inovasi, dan kinerja keseluruhan karena pegawai bekerja lebih total, inisiatif tinggi, dan merasa nyaman; menciptakan lingkungan kerja lebih positif, dinamis, serta solidaritas antar pegawai, yang pada akhirnya mempercepat kemajuan organisasi.
- 3) Peningkatan disiplin pegawai dengan meningkatkan produktivitas dan kinerja karena pegawai lebih fokus dan bertanggung jawab, lingkungan kerja lebih kondusif dengan aturan jelas dan teladan, serta motivasi kerja meningkat melalui apresiasi dan pengembangan, dengan menerapkan kepemimpinan yang memberi contoh, aturan yang konsisten, pengawasan efektif, serta sanksi dan reward yang jelas dan proporsional.
- 4) Pengembangan strategi integratif yang menyelaraskan aspek kepemimpinan, komitmen kerja, dan disiplin untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung OCB.

Referensi

- Afdal, M., & Kasran, M. (2023). "Pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan". *Jesya*, 6(1), 436–446. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.954>
- Agustin, T., Wardhani, R. K., & Kusumawardani, M. R. (2023). "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Pasar Joyoboyo Kota Kediri". *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 1(3), 1–13.
- Amin Irmawan. (2023). "Kebijakan Disiplin dan Kode Etik Pegawai dalam rangka mewujudkan Wakatobi Sentosa". *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 50–84. <https://doi.org/10.52316/jap.v19i1.133>
- Amri, A., & Ramadhi, R. (2021). "Mediasi Kepuasan Kerja: Komunikasi, Komitmen Dan Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Radio Republik Indonesia (RRI) Padang)". *Strategic: Journal of Management Sciences*, 1(3), 94. <https://doi.org/10.37403/strategic.v1i3.21>
- Annisah Ahmadya, Ceria Hermina, & Dyta Setiawati Hariyono. (2024). "Hubungan Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Anggota Forum Anak Kota Banjarmasin". *Corona: Jurnal Ilmu Kesehatan Umum, Psikolog, Keperawatan Dan Kebidanan*, 2(3), 80–95. <https://doi.org/10.61132/corona.v2i3.564>
- Anwar, M. C., & Ahmad, S. (2021). "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Ilmu Pendidikan*.
- Azmy, A. (2021). "Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia". *International Journal of Applied Business Research*, 3(2), 63–80. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v3i2.152>
- Bima, G., Putra, L., Agung, A., Widyani, D., & Widnyana, W. (2022). "The Effect of Spiritual Leadership and Organizational Culture on Employee Performance with Organization Citizenship Behaviors (OCB) As Intervening Variables". *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 6(7), 264–272. www.ajhssr.com
- Daulay, A. (2022). "Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional". *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(4), 6677–6687.
- Dian Sudiantini, & Farhan Saputra. (2022). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan: Kepuasan Kerja, Loyalitas Pegawai dan Komitmen di PT Lensa Potret Mandiri". *Formosa Journal of Sustainable Research*, 1(3), 467–478. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v1i3.873>
- Dinniaty, N. M., & Fitriani, D. (2020). "Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior". *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 9(2), 229. <https://doi.org/10.12928/fokus.v9i2.1561>
- Fajri, C., & Dalmar, H. (2020). "Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Permata Mitra Karya Tangerang Selatan". *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, 1(2), 57–62. <https://doi.org/10.55583/invest.v1i2.47>

-
- Hadiyatno, D. (2021). "The role of organizational culture in implementing improvements General Administrative Officer performance of regional Secretariat North Paser District". *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 2(4), 657–665. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v2i4.91>
- Hidayat, W. G. P. A., & Tannady, H. (2023). "Analysis of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Variables, Work Stress, Work Communication, Work Climate Affecting Employee Performance and Turnover Intention at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Gresik". *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(3), 688–696. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i3.834>
- Irawati, I., Rajak, A., Zulkifli, Z., & Sabuhari, R. (2021). "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai pada RSUD Dr. H. Chasan Boesoirie Ternate". *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(2), 268–278. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i2.182>
- Jufrizen, J. (2021). "Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja". *Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>
- Lestari, F. P. (2022). "Konsep Umum tentang Kepemimpinan". *Cakrawala Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 6(2), 167–172. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v6i2.433>
- Lubis, I., Sadalia, I., & Absah, Y. (2021). "The Effect of Transformational Leadership and Organization Justice on Employee Time Theft in the Government Environment of Mandailing Natal Regency". *International Journal of Research and Review*, 8(4), 376–385. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210444>
- M.I.Adhisti.P.D, J. Sabas Setyohadi, & Sumaryati. T. (2022). "Servant Leadership dan Disiplin Kerja: Antara Efek Parsial dan Simultan pada Kinerja Karyawan". *Jurnal Multidisiplin Madani*, 2(7), 2987–2998. <https://doi.org/10.55927/mudima.v2i7.473>
- Muin, M. R., Syahputra, I. Y., & Wahyuni, S. (2022). "The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance At Esa Sejahtera Foundation". *Strategic Management Business Journal*, 2(02), 117–125. <https://doi.org/10.55751/smbj.v2i02.55>
- Mursyidi, M. (2022). "Influence of Leadership, Motivation, Discipline and Competence on Aparature Performance in Simpang Mamplam Sub-District Office, Bireuen District Aceh Province:.. *IndOmera*, 1(1). <https://doi.org/10.55178/idm.v1i1.192>
- 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>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). "A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century". *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2017-0136>
- Peter G Northouse. (2020). "Book_Leadership_Theory_and_Practice" (6th edition). In Suparyanto dan Rosad (2015 (Vol. 5, Issue 3).
- Priyatno, D. (2014). *SPSS 22 Pengola data terpraktis*. ANDI: Yogyakarta.
- Rivaldi, V., Fikri, K., & Zaki, H. (2023). "Pengaruh Kompensasi Dan Organizational Citizenship". 2(1), 379–387.
- Setyowati, K. Y., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2023). "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Disiplin Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Derma Beauty Indonesia)". *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(1), 136. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i1.737>
- Simorangkir, A. C., Pakpahan, B. A. S., & Ariawan, S. (2021). "The Role of Leadership In Improving Employee Discipline". *Jurnal Christian Humaniora*, 5(1), 125–132. <https://doi.org/10.46965/jch.v5i1.623>
- Sufia, A., Shofia, H., Cahyani, I., Ralya, J. P., Simanullang, S. M., & Gurning, F. P. (2023). "Analisis Disiplin Kerja Dalam Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja Di Puskesmas Lubuk Basung". *Warta Dharmawangsa*, 17(1), 293–301. <https://doi.org/10.46576/wdw.v17i1.2942>
-

-
- Sypniewska, B. (2020). "Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior". *Advances in Cognitive Psychology*, 16(4), 321–328. <https://doi.org/10.5709/acp-0306-9>
- Thevanes, N., & Harikaran, S. (2020). "Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior". *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(4), 280–287. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2020.74.280.287>
- Zahreni, S., Simarmata, R., & Nainggolan, Y. (2021). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)". *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 13(1), 34–43.