

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam organisasi, dibutuhkan kualitas sumber daya manusia yang baik untuk mendorong organisasi mencapai tujuannya. Sebuah organisasi akan berkembang jika didukung oleh karyawan yang produktif dan berkomitmen tinggi dalam mencapai tujuan secara efektif. Kemampuan interpersonal yang tergolong dalam lingkup OCB (*organizational citizenship behaviour*) sangat dibutuhkan perusahaan. OCB mencakup sikap tanggung jawab, peduli organisasi, peran aktif ikut dalam menyampaikan usulan ide, rasa kepedulian terhadap rekan sekerja dan sikap toleran, ini akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif dalam organisasi (Jenita dan Santoso, 2021). Menurut Mayfield (2021) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kepemimpinan efektif (Marbun, 2023). Menurut Mattayang (2019), kepemimpinan efektif merupakan cara atau pola seseorang dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin serta menjalankan fungsi manajemennya dalam memimpin anggota organisasi. Metode kepemimpinan efektif ialah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Setiap pemimpin mempunyai kebiasaan, watak, sifat, tempramen, dan kepribadian sendiri yang khas sehingga mempunyai tingkah laku dan gaya yang berbeda-beda. Gaya hidup dari seorang pemimpin ini dianggap dapat mewarnai perilaku dan gaya kepemimpinannya yang dapat memunculkan beberapa tipe kepemimpinan. Dengan kepemimpinan efektif yang baik akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh kepemimpinan efektif terhadap kinerja keuangan pernah dilakukan oleh Dubey, et. all (2023), Marbun (2023), Kartini (2017), Rifhiyah (2020) serta Mustikarani, et. All, (2024) yang menghasilkan penelitian kepemimpinan efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berbeda dengan hasil penelitian oleh Putra (2021) yang menghasilkan penelitian kepemimpinan efektif tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Faktor lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ialah kompetensi (Wijanarko dan Suhana, 2024). Menurut McClelland dalam artikel berjudul *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, kecerdasan bukan merupakan faktor yang dapat memprediksi keberhasilan seseorang dan selanjutnya McClelland mulai mengidentifikasi tentang variabel kompetensi yang dapat memprediksi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai dan tidak terpengaruh faktor-faktor seperti ras, jenis kelamin, atau sosial ekonomi (Panggabean 2020). Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan dapat berkaitan dengan efektifitas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) individu dalam pekerjaannya (Hasibuan 2018). Dengan kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pernah dilakukan oleh (Wijanarko dan Suhana, 2024), Astuti dan Suhana (2023), Mustikarani, et. All, (2024) serta Putra (2020) yang menghasilkan penelitian kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berbeda dengan hasil penelitian oleh Pratiwi (2020) serta Mahmudi dan Surjayanti (2020) yang menghasilkan penelitian kompetensi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh kepemimpinan efektif dan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan lebih kuat dengan dimoderasi oleh kepuasan kerja Dubey, et. all (2023). Menurut Yuniarsih, (2019) kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai dalam bekerja, kepuasan kerja sulit di definisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat di pengaruhi dan di ubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja. Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (Robbins, 2016). Dengan kepuasan kerja akan dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan efektif dan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh kepemimpinan efektif dan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan moderasi kepuasan kerja pernah dilakukan oleh Dubey, et. all (2023) yang menghasilkan penelitian kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan efektif dan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan efektif dan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan moderasi kepuasan kerja akan dilakukan di Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Pada saat ini Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah sedang mengalami masalah pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini dapat dilihat dari fenomena organisasi mengenai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) masih belum maksimal hal ini dapat ditunjukkan masih banyak pegawai yang mengutamakan diri sendiri, acuh tak acuh pada sesama rekan kerja dan tidak mau membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, hal ini menunjukkan masih perlu peningkatan agar menjadi baik sehingga Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi maksimal. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang kurang maksimal tersebut mengakibatkan hasil kerja yang kurang maksimal juga. Hal ini menjadi faktor pendorong Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan hasil kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan memperhatikan faktor kepemimpinan efektif, kompetensi dan kepuasan kerja. Dari uraian diatas, penelitian ini akan dilakukan dengan fokus pada PENGARUH KEPEMIMPINAN EFEKTIF DAN KOMPETENSI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN MODERASI KEPUASAN KERJA (Studi Pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah).

## 1.2 Perumusan masalah

Dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan penelitian antara lain :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan efektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah ?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah ?
3. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan efektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah ?
4. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah ?

## 1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya diantaranya sebagai berikut :

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat analisis	Hasil
1	Selly Tasya Mauli Marbun (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> di PT. Angkasa Pura II Bandar Udara Supadio Pontianak	Kuantitatif Regresi Linier	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
2	Rio Putra (2021)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT. Sawah Solok	Kuantitatif Analisis regresi partial ( <i>Partial Keast Square/PLS</i> )	1. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB 2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

No	Peneliti	Judul	Alat analisis	Hasil
3	Iis Kartini (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Jakarta Utara	Kuantitatif Regresi Linier	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
4	Nabilah El Rifhiyah (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB	Kuantitatif Regresi Linier	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
5	Pushkar Dubey, Abhishek Kumar Pathak, Kailash Kumar Sahu (2023)	<i>Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organisational citizenship behaviour</i>	Kuantitatif Regresi Linier	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB 2. Kepuasan kerja memoderasi kepemimpinan efektif terhadap OCB
6	Bambang Adi Wijanarko dan Suhana (2024)	Peran Mediasi <i>Organizational Citizen Behavior</i> (OCB) Pada Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Kuantitatif Regresi Linier	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
7	Aulia Rochmah Pratiwi (2020)	Pengaruh Kompetensi dan Efikasi Diri terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada guru di SMP	Kuantitatif Regresi Linier	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB

No	Peneliti	Judul	Alat analisis	Hasil
		Negeri 1 Kuwarasan)		
8	Rohmy Irma Astuti dan Suhana (2023)	Pengaruh Kompetensi dan Knowledge Sharing Terhadap OCB Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Pegawai BPSDMD Provinsi Jawa Tengah)	Kuantitatif Regresi Linier	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
9	Khoirul Mahmudi dan Jun Surjanti (2021)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT. Mubarak Ainama Kunt Surabaya	Kuantitatif Regresi Linier	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB
10	Dwi Indah Mustikarani , Mansyur Ramly, Muhammad Syafii A. Basalamah (2024)	Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah IX Dimediasi Organizational Citizenship Behavior	Kuantitatif Regresi Linier	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB 2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

## 1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan efektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan efektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah
4. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja memoderasi pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah

#### **1.4.2 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan bukti empirik mengenai pengaruh kepemimpinan efektif dan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan moderasi kepuasan kerja.
  - b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian terdahulu sekaligus dapat digunakan sebagai sumber referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya tentang tema yang sama di masa yang akan datang.
  - c. Penelitian ini merupakan aplikasi dari berbagai teori manajemen keuangan yang diterima penulis di bangku kuliah
2. Manfaat Praktis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, seperti instansi pemerintah atau perusahaan-perusahaan swasta.
  - b. Memberikan informasi bagi pihak-pihak terkait, khususnya Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah dalam merumuskan kebijakan-kebijakan di bidang manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan efektif dan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan moderasi kepuasan kerja, karena hal ini sangat penting bagi perkembangan organisasi tersebut di masa yang akan datang

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Dalam meningkatkan Sumber daya manusia yang positif, perlu mengembangkan perilaku *extra-role* yaitu perilaku baik anggota organisasi atau istilah yang paling populer adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pegawai yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disebut dengan pegawai yang baik (*good citizen*). Pertama kalinya istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperkenalkan oleh Organ pada tahun 1988 dalam Kwahk dkk. (2020) mendefinisikan

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

Menurut Mayfield (2021), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi. Pendapat Robbins (2016) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang bukan merupakan bagian dari tugas yang telah dipersyaratkan secara formal bagi seorang karyawan tetapi secara keseluruhan mendorong fungsi efektif organisasi.

Menurut Heider *et al.* (2015) mengemukakan definisi *organizational citizenship behavior* semacam kinerja yang didukung oleh lingkungan psikologis dan sosial dari seorang karyawan, lima faktor penentu OCB yaitu persepsi keadilan, semangat kerja karyawan, kepuasan kerja, dukungan kepemimpinan dan komitmen organisasi. Menurut Zada, dkk (2022), *organization citizenship behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kinerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. OCB sangat diperlukan dalam sudut pandang organisasional karena perilaku-perilaku yang termasuk dalam OCB meningkatkan penggunaan sumberdaya dan menurunkan kebutuhan mekanisme pengendalian yang lebih formal dan tidak membutuhkan banyak biaya Zada, dkk (2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan perilaku peran ekstra (*extrarole behavior*) atau OCB adalah perilaku positif dalam organisasi di luar deskripsi peran kerja, terkadang tidak terlihat jelas, bersifat sukarela dan tidak menghasilkan imbalan (*reward*) secara formal namun banyak memberikan kontribusi untuk organisasi. Perilaku ini tidak harus dimiliki oleh setiap karyawan dan tidak ada sanksi khusus bagi karyawan yang tidak menampilkan perilaku tersebut. Namun kemunculan perilaku tersebut sangat diharapkan oleh setiap jenis organisasi.

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diajukan oleh Kwahk dkk. (2020), yang mengemukakan lima dimensi primer yang dibagi lagi dalam indikator sebagai berikut :

- a. *Altruism*, yaitu mengutamakan kepentingan orang lain, misalnya dengan membantu rekan kerja dalam suatu tugas.
- b. *Conscientiousness*, berisi perilaku in-role yang memenuhi tingkat di atas standart minimum yang disyaratkan, seperti bekerja dengan teliti, kehadiran lebih awal, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.
- c. *Civic virtue* yaitu keterlibatan atau partisipasi sukarela dan dukungan terhadap kehidupan politik (sejarah dan perkembangan) organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.

- d. *Sportmanship* yaitu mengindikasikan perilaku sportif, tidak senang protes, mempunyai perilaku yang baik, misalnya bekerja tanpa mengeluh.
- e. *Courtesy*, adalah perilaku sopan santun, suka menghormati orang lain atau seperti meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi bersama orang lain.

## 2.2 Kepuasan Kerja

Menurut Yuniarsih, (2019) kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai dalam bekerja, kepuasan kerja sulit di definisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat di pengaruhi dan di ubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja. Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (Robbins, 2016).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, sebaliknya bila semakin sedikit aspek- aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin rendah tingkat kepuasannya (As'ad, 2015). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2018). Menurut Robbins (2016) indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal
- b. Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan
- c. Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan dalam bekerja, juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, dapat mengantarkan pada kepuasan kerja yang meningkat
- d. Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi,

dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan, umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin

- e. Kepenyeliaan (*supervisi*). Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan. Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja, akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan.

### 2.3 Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan merupakan cabang dari kelompok ilmu administrasi, khususnya ilmu administrasi negara (Kartono, 2017). Kartono (2017) menjelaskan bahwa di dalam kepemimpinan terdapat sebuah hubungan yang terjadi antar manusia yaitu hubungan mempengaruhi yang timbul dari pemimpin dan hubungan kepatuhan serta ketaatan bawahan yang dipengaruhi oleh kewibawaan seorang pemimpin. Menurut dalam Marbun (2023) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seperangkat keterampilan dan kemampuan seorang individu yang dapat memandang suatu tujuan. Selanjutnya Marbun (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kombinasi dari karakteristik dan keterampilan yang diperlukan untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan bersama.

Menurut Mattayang (2019), kepemimpinan efektif merupakan cara atau pola seseorang dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin serta menjalankan fungsi manajemennya dalam memimpin anggota organisasi. Metode kepemimpinan efektif ialah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Setiap pemimpin mempunyai kebiasaan, watak, sifat, tempramen, dan kepribadian sendiri yang khas sehingga mempunyai tingkah laku dan gaya yang berbeda-beda. Gaya hidup dari seorang pemimpin ini dianggap dapat mewarnai perilaku dan gaya kepemimpinannya yang dapat memunculkan beberapa tipe kepemimpinan.

Menurut Marbun, (2023) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan kepemimpinan, yaitu.

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah sebuah kemampuan untuk mendorong seorang anggota organisasi mau menggerakkan serta menunjukkan kemampuan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi merupakan kecapakan dari seorang pemimpin dalam menyampaikan pesan gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang tersebut dapat memahami pesan dari pemimpin.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya merupakan sesuatu yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

e. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan sebuah kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, dan menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup.

## 2.4 Kompetensi

Menurut McClelland dalam artikel berjudul *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, kecerdasan bukan merupakan faktor yang dapat memprediksi keberhasilan seseorang dan selanjutnya McClelland mulai mengidentifikasi tentang variabel kompetensi yang dapat memprediksi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai dan tidak terpengaruh faktor-faktor seperti ras, jenis kelamin, atau sosial ekonomi (Panggabean 2020). Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan dapat berkaitan dengan efektifitas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) individu dalam pekerjaannya (Hasibuan 2018).

Kompetensi SDM merupakan salah satu permasalahan krusial yang dihadapi oleh organisasi, suatu unsur yang menentukan upaya pengembangan kinerja organisasi dan merupakan prasyarat bagi karyawan untuk membentuk perspektif tertentu terhadap pekerjaannya. Tanpa kompetensi, organisasi akan sulit menciptakan atau menghasilkan kinerja yang unggul ketika menghadapi tantangan ekonomi global. Kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang memiliki pelatihan/keterampilan, pendidikan/pengetahuan dan kemampuan, serta pengalaman kerja untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang cukup dalam bekerja akan menghadapi banyak kendala yang mengakibatkan pemborosan materi, waktu, dan tenaga. Kompetensi dapat dikembangkan melalui pengetahuan/pendidikan, pengalaman, dan pelatihan (Haliah dan Nirwana, 2019) .

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang didasari oleh keterampilan dan pendapat yang didukung oleh perilaku kerja serta implementasi dalam memenuhi pekerjaan ditempat kerja yang menunjuk pada kualifikasi kerja yang ditetapkan. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati (Wibowo, 2018).

Indikator kompetensi sumber daya manusia (pegawai) menurut Safitri, et. All (2023) adalah sebagai berikut :

- a. Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugasnya. Pengetahuan umumnya diperoleh seseorang dari pengalaman yang dimiliki atau diperoleh dari informasi yang disampaikan oleh seseorang. Pegawai yang memiliki pengetahuan yang cukup dapat membantu mencapai tujuan dan menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas yang diberikan.
- b. Keterampilan, yaitu kecakapan seseorang untuk mampu menggunakan ide dan pengetahuannya dalam melakukan dan menyelesaikan tanggungjawab yang diberikan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan.
- c. Sikap, yaitu respon terhadap tugas yang diberikan. Sikap pegawai yang mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi adalah bertanggung jawab atas segala sesuatu yang telah diberikan dengan segala resikonya.

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

### a. Pengaruh kepemimpinan efektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Mattayang (2019), kepemimpinan efektif merupakan cara atau pola seseorang dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin serta menjalankan fungsi manajemennya dalam memimpin anggota organisasi. Metode kepemimpinan efektif ialah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Setiap pemimpin mempunyai kebiasaan, watak, sifat, tempramen, dan kepribadian sendiri yang khas sehingga mempunyai tingkah laku dan gaya yang berbeda-beda. Gaya hidup dari seorang pemimpin ini dianggap dapat mewarnai perilaku dan gaya kepemimpinannya yang dapat memunculkan beberapa tipe kepemimpinan. Dengan kepemimpinan efektif yang baik akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh kepemimpinan efektif terhadap kinerja keuangan pernah dilakukan oleh Dubey, et. all (2023), Marbun (2023), Kartini (2017), Rifhiyah (2020) serta Mustikarani, et. All,

(2024) yang menghasilkan penelitian kepemimpinan efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis penelitian :

HI : Kepemimpinan efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah

**b. Pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan dapat berkaitan dengan efektifitas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) individu dalam pekerjaannya (Hasibuan 2018). Dengan kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pernah dilakukan oleh (Wijanarko dan Suhana, 2024), Astuti dan Suhana (2023), Mustikarani, et. All, (2024) serta Putra (2020) yang menghasilkan penelitian kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah

**c. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan efektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Pengaruh kepemimpinan efektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan lebih kuat dengan dimoderasi oleh kepuasan kerja Dubey, et. all (2023). Menurut Yuniarsih, (2019) kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai dalam bekerja, kepuasan kerja sulit di definisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat di pengaruhi dan di ubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja. Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (Robbins, 2016). Dengan kepuasan kerja akan dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan efektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian terdahulu yang mendukung pengaruh kepemimpinan efektif dan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan moderasi kepuasan kerja pernah dilakukan oleh Dubey, et. all (2023) yang menghasilkan penelitian kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan efektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis penelitian :

H3 : Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan efektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah

d. **Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

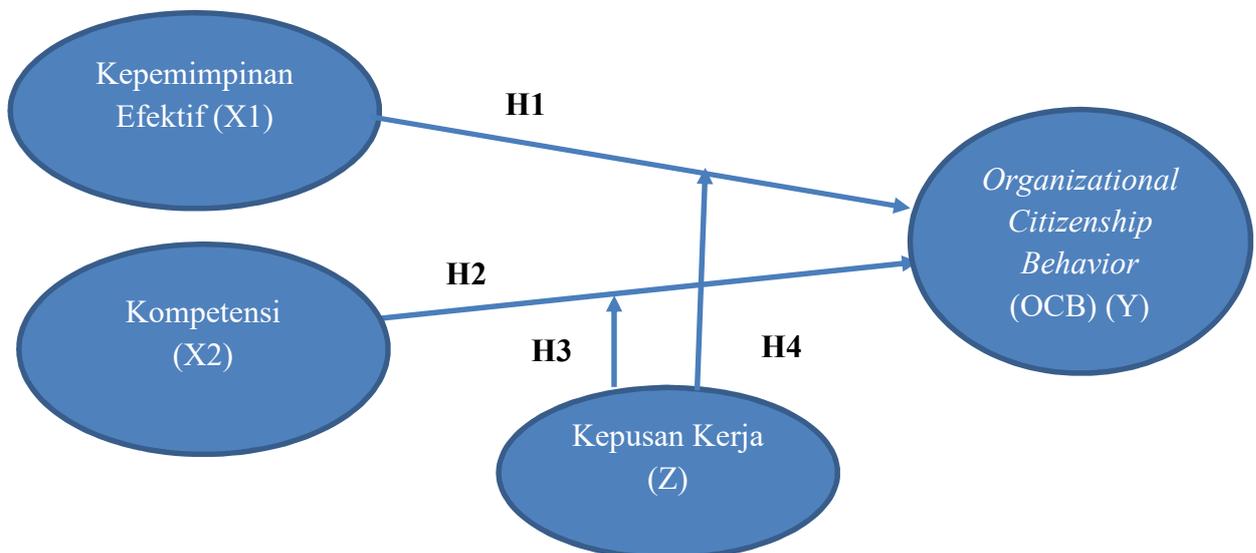
Pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan lebih kuat dengan dimoderasi oleh kepuasan kerja Dubey, et. all (2023). Menurut Yuniarsih, (2019) kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai dalam bekerja, kepuasan kerja sulit di definisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat di pengaruhi dan di ubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja. Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (Robbins, 2016). Dengan kepuasan kerja akan dapat memperkuat pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan dapat berkaitan dengan efektifitas *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) individu dalam pekerjaannya (Hasibuan 2018). Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis penelitian :

H4 : Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah

**2.6. Definisi Operasional Variabel**

Pengaruh kepemimpinan efektif dan kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan lebih kuat dengan dimoderasi oleh kepuasan kerja Dubey, et. all (2023), maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1 Model Penelitian



### 2.6.1. Definisi Konsep

#### a. Variabel Dependent

Variabel dependent adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) adalah perilaku yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi ketentuan yang diberikan oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi (Mayfield, 2021).

#### b. Variabel Independen

- 1) Kepemimpinan efektif (X1) merupakan cara atau pola seseorang dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin serta menjalankan fungsi manajemennya dalam memimpin anggota organisasi (Mattayang 2019).
- 2) Kompetensi (X2) sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati (Wibowo, 2018)
- 3) Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah kepuasan kerja (Z) yang menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyelaaian (Robbins, 2016).

### 2.6.2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan salah satu unsur penting dalam suatu penelitian karena akan menjadi pedoman dalam penyusunan instrument penelitian. Definisi operasional variabel penelitian ini dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 2.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Indikator	Skala
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	<i>Altruism</i> <i>Conscientiousness</i> <i>Civic virtue</i> <i>Sportmanship</i> <i>Courtesy</i> (Kwahk dkk., 2020)	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju- sangat setuju)
2	Kepuasan Kerja (Z)	(1). Pekerjaan itu sendiri (2). Pembayaran (3). Rekan kerja. (4). Promosi pekerjaan. (5) Kepenyelaaian ( <i>supervisi</i> ) (Robbins, 2016)	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju- sangat setuju)

No	Variabel	Indikator	Skala
3	Kepemimpinan Efektif (X1)	Kemampuan Mengambil Keputusan Kemampuan Memotivasi Kemampuan Komunikasi Kemampuan Mengendalikan Bawahan Tanggung Jawab Kemampuan Mengendalikan Emosi (Marbun, 2023)	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)
4	Kompetensi (X2)	Pengetahuan Keterampilan Sikap (Safitri, et. All, 2023)	Skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju)

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan unit yang menyeluruh atau individu yang berada dalam lingkup yang hendak diteliti (Sugiyono, 2022). Adapun populasi yang digunakan di penelitian ini ialah pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah sebesar 83 pegawai.

#### 3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan digunakan sebagai obyek yang diteliti (Sugiyono, 2022). Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Sosial Propinsi Jawa Tengah. Pengambilan sampel dengan teknik *Sensus sampling* yaitu menentukan sampel dengan mengambil semua anggota populasi yang ada untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2022). Dengan demikian sampel dalam penelitian ini sebesar 83 responden.

#### 3.3 Variabel Penelitian

Berdasarkan penyebaran kuesioner yang telah dilaksanakan, maka data input yang diperoleh dan digunakan pada penelitian ini meliputi kepemimpinan efektif, kompetensi, kepuasan kerja dan OCB pada pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah. Berikut merupakan penyajian analisis indeks jawaban responden yang didasarkan pada jawaban terhadap tiap-tiap pernyataan yang menjadi *instrument* dalam penelitian ini. Dalam hal ini dikemukakan mengenai deskripsi jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga dapat dilihat intensitas kondisi tiap-tiap variabel. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{\sum (F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Rumus :

$$\text{Skor tertinggi} = (F5 \times \text{Jml Responden}) = (5 \times 83) = 415$$

$$\text{Nilai Index} = \frac{415}{5} = 83$$

$$\text{Skor terendah} = (F1 \times \text{Jml Responden}) = (1 \times 83) = 83$$

$$\text{Nilai Index} = \frac{83}{5} = 16,6$$

$$\text{Range (R)} = 83 - 16,6 = 66,4$$

$$\text{Interval} = \frac{66,4}{3} = 22,1$$

Berdasarkan perhitungan data, maka angka indeks dimulai dari angka 16,6 hingga 83 dengan rentang sebesar 22,1 tanpa angka 0. Dengan menggunakan 3 kriteria, maka yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks adalah sebagai berikut:

Nilai indeks 16,6 – 38,7 : Interpretasi buruk

Nilai indeks 38,8 – 60,9 : Interpretasi cukup baik

Nilai indeks 61,0 – 83,0 : Interpretasi baik

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas, ditentukan hasil responden terhadap variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini, selanjutnya interpretasi responden dijabarkan sebagai berikut:

### 1. Variabel Kepemimpinan Efektif (X1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kepemimpinan efektif pada 83 responden, maka dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Efektif (X1)

No	Indikator Variabel	Kepemimpinan Efektif										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		TS		CS		S		SS					
		F	Fx1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5				
1	Kemampuan Mengambil Keputusan	0	0	0	0	8	24	37	148	38	190	83	362	72,4	Baik
2	Kemampuan Memotivasi	0	0	2	4	32	96	29	116	20	100	83	316	63,2	Baik
3	Kemampuan Komunikasi	0	0	3	6	1	3	26	104	53	265	83	378	75,6	Baik
4	Kemampuan Mengendalikan Bawahan	0	0	0	0	17	51	30	120	36	180	83	351	70,2	Baik
5	Tanggung Jawab	0	0	7	14	32	96	23	92	21	105	83	307	61,4	Baik
6	Kemampuan Mengendalikan Emosi	0	0	5	10	0	0	31	124	47	235	83	369	73,8	Baik
Rata-rata													347,2	69,4	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 hasil penelitian secara keseluruhan kepemimpinan efektif pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah tergolong baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 69,4 antara 61,0 – 83,0 dengan interpretasi baik.

## 2. Variabel Kompetensi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kompetensi pada 83 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel 4.6 di bawah ini :

Tabel 3.2 Deskripsi Variabel Kompetensi (X2)

No	Indikator Variabel	Kompetensi										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		TS		CS		S		SS					
		F	Fx1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5				
1	Pengetahuan	0	0	7	14	4	12	13	52	59	295	83	373	74,6	Baik
2	Keterampilan	0	0	7	14	7	21	23	92	46	230	83	357	71,4	Baik

3	Sikap	0	0	3	6	13	39	8	32	59	295	83	372	74,4	Baik
Rata-rata												367,3	73,5	Baik	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.6 hasil penelitian secara keseluruhan kompetensi pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah tergolong tinggi/baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 73,5 di mana antara 61,0 – 83,0 dengan interpretasi tinggi/baik.

### 3. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kepuasan kerja pada 83 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 3.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Indikator Variabel	Kepuasan Kerja										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		TS		CS		S		SS					
		F	Fx 1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5				
1	Pekerjaan itu sendiri	0	0	5	10	11	33	22	88	45	225	83	356	71,2	Baik
2	Pembayaran	0	0	4	8	32	96	23	92	24	120	83	316	63,2	Baik
3	Rekan kerja.	0	0	6	12	15	45	20	80	42	210	83	347	69,4	Baik
4	Promosi pekerjaan.	0	0	2	4	29	87	27	108	25	125	83	324	64,8	Baik
5	Kepenyeliaan ( <i>supervisi</i> )	0	0	0	0	16	48	26	104	41	205	83	357	71,4	Baik
Rata-rata												340,0	68,0	Baik	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.7 hasil penelitian secara keseluruhan kepuasan kerja pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah tergolong tinggi/baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan nilai rata-rata indeks sebesar 68 di mana rata-rata antara 61,0 – 83,0 dengan interpretasi baik.

### 4. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada 83 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 3.4 Deskripsi Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)

No	Indikator Variabel	Organizational Citizenship Behavior (OCB)										Jml	Skor	Indeks (%)	Kategori
		STS		TS		CS		S		SS					
		F	Fx 1	F	Fx 2	F	Fx 3	F	Fx 4	F	Fx 5				
1	<i>Altruism</i>	0	0	7	14	32	96	23	92	21	105	83	307	61,4	Cukup Baik
2	<i>Conscientiousness</i>	0	0	5	10	11	33	25	100	42	210	83	353	70,6	Baik
3	<i>Civic virtue</i>	0	0	5	10	17	51	24	96	37	185	83	342	68,4	Baik
4	<i>Sportmanship</i>	0	0	2	4	9	27	28	112	44	220	83	363	72,6	Baik
5	<i>Courtesy</i>	0	0	5	10	11	33	34	136	33	165	83	344	68,8	Baik
Rata-rata													341,8	68,4	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.8 hasil penelitian secara keseluruhan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah tergolong baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan nilai rata-rata indeks sebesar 68,4 di mana rata-rata antara 61,0 – 83,0 dengan interpretasi baik/tinggi.

### 3.4 Alat Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square/PLS*) untuk menguji beberapa hipotesis dalam penelitian ini.

Langkah-langkah dalam analisis menggunakan PLS (Ghozali, 2020)

1. Merancang model pengukuran (*outer model*). Pada tahap ini, mendefinisikan dan menspesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan indikatornya apakah bersifat reflektif atau formatif.
2. Merancang model struktural (*inner model*). Pada tahap ini, melakukan formulasi model hubungan antar konstruk.
3. Mengkonstruksi diagram jalur. Fungsi utama dari membangun diagram jalur adalah memvisualisasikan hubungan antar indikator dengan konstraknya serta antara konstruk yang akan mempermudah dalam melihat model secara keseluruhan.
4. Estimasi Model. Terdapat tiga skema pemilihan *weighting* dalam proses estimasi model, antara lain *factor*, *centroid* dan *path weighting scheme*.
5. *Goodnes of Fit* atau evaluasi model meliputi evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural
6. Pengujian hipotesis

Tabel 3.5 Interpretasi penggunaan PLS menurut Ghozali (2020)

Kriteria	Penjelasan
<b>Evaluasi Model Struktural</b>	
R <sup>2</sup> untuk variable endogen/ terikat	Hasil R <sup>2</sup> sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 untuk variable <i>laten endogen</i> dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah”
Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubunga jalur model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping
F <sup>2</sup> untuk <i>effect size</i>	Nilai f <sup>2</sup> sebesar 0.2, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variable laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium atau besar pada tingkat struktural
<b>Evaluasi Model Pengukuran Reflektif</b>	
<i>Loading factor</i>	Nilai loading factor harus diatas 0.70
<i>Composite Reliability</i>	Mengukur konsistensi internal dan nilainya harus diatas 0.60
<i>Average Variance Extrackted</i>	Nilai AVE harus diatas 0.50
<i>Validitas Deskriminan</i>	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar variabel
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran lain dari validitas deskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variable laten yang diukur dibandingkan dengan variable lainnya.
<b>Evaluasi Model Pengukuran Formatif</b>	
Signifikansi	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Pengukuran menggunakan bootstrapping
Multikolonieraitas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai VIF di atas 10 mengidentifikasi terdapat multikol

### 3.5 Jenis dan Sumber Data

Penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini bersumber dari 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data maupun informasi yang diperoleh secara langsung dari narasumber (Sugiyono, 2022). Dalam penelitian ini, data primer didapatkan melalui survei berupa kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan dan diajukan kepada responden. Data sekunder merupakan data maupun informasi yang diperoleh secara tidak langsung (Sugiyono, 2022). Dalam penelitian ini, data sekunder didapatkan melalui artikel, literatur, jurnal dan juga penelitian terdahulu.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan yang tepat berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, tepat dan akurat kualitasnya. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengadakan tanya jawab dengan responden Pegawai Dinas Sosial Propinsi Jawa Tengah.

b. Studi pustaka suatu merupakan sebuah metode mendapatkan data yang dengan membaca literatur, jurnal-jurnal maupun sumber lain yang berhubungan dengan penelitian baik yang bersumber dari instansi yang terkait dengan permasalahan penelitian ataupun dari sumber buku perpustakaan

## 4. PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

### 4.1 Deskripsi Responden

Sampel dalam penelitian ini adalah ialah pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah sebesar 83 pegawai Adapun deskripsi responden mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja sebagai berikut :

#### 1. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini :

Tabel 4.1 Usia Responden

No	Usia	Responden	Persentase
1	20 – 30 tahun	10 orang	12,0 %
2	31 – 40 tahun	11 orang	13,3 %
3	41 – 50 tahun	34 orang	41,0%
3	> 50 tahun	28 orang	33,7 %
Jumlah		83 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.1 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar berusia 41 - 50 tahun sebanyak 34 orang (41%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah tergolong usia yang masih produktif.

#### 2. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini :