**Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis**
**Volume 5, Nomor 2, Mei 2026**
e-ISSN: 2808-8980; p-ISSN: 2808-9383, Hal. 517-531
DOI: https://doi.org/10.55606/jupsim.v5i2.7105
Tersedia: https://journalcenter.org/index.php/jupsim

# Peran Kepemimpinan Militer dan *Perceived Organizational Support* dalam Meningkatkan Kinerja Personel melalui *Organizational Citizenship Behaviour*

**Garbada Boris Setyawan[1*], Shintya Dewi Saraswati[2], Nabila Aliffia[3]**
[1-3]Program Studi Manajemen, Universitas Karya Husada, Indonesia

**Penulis Korespondensi: garbadaborissetyawan@gmail.com*

***Abstract****. This study aims to analyze the role of military leadership and Perceived Organizational Support in improving personnel performance with Organizational Citizenship Behavior as a mediator among military personnel at PUSPENERBAD Lanumad Ahmad Yani Semarang. This study uses a quantitative approach with a sample size of 145 personnel selected representatively. Data analysis techniques were performed using the Partial Least Square (PLS) method with the help of SmartPLS 4.0 software to test the relationship between variables simultaneously. The results showed that military leadership and perceived organizational support had a POSitive and significant effect on personnel performance. Military leadership and perceived organizational support were able to encourage Organizational Citizenship Behavior. Other findings showed that Organizational Citizenship Behavior contributed significantly in mediating military leadership and perceived organizational support with personnel performance. Thus, it can be concluded that the combination of effective military leadership and strong perceived organizational support can encourage personnel to exhibit high Organizational Citizenship Behavior, which ultimately has a POSitive impact on improving overall performance at PUSPENERBAD Lanumad Ahmad Yani Semarang.*

***Keywords****: Employee Engagement; Improving Personnel Performance; Military Leadership; Organizational Citizenship Behavior; Perceived Organizational Support.*

**Abstrak**. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan militer dan *Perceived Organizational Support* dalam meningkatkan kinerja personel dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai mediator pada personel militer PUSPENERBAD Lanumad Ahmad Yani Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 145 personel yang dipilih secara representatif. Teknik analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0 guna menguji hubungan antar variabel secara simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan militer dan POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Kepemimpinan militer dan POS mampu mendorong munculnya *Organiazational Citizenship Behaviour*. Temuan lainnya menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* berkontribusi secara signifikan dalam memediasi kepemimpinan militer dan POS dengan kinerja personel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan militer yang efektif dan POS yang kuat mampu mendorong personel untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behaviour* yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja keseluruhan di lingkungan PUSPENERBAD Lanumad Ahmad Yani Semarang.

**Kata kunci**: Dukungan Organisasi yang Dirasakan; Kepemimpinan Militer; Keterlibatan Karyawan; Peningkatan Kinerja Personel; Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.

## 1. LATAR BELAKANG

Perencanaan sumber daya manusia hanya dapat dilakukan secara efektif apabila perencana memahami hakikat dan karakteristik manusia sebagai tenaga kerja. Sumber daya manusia, atau *manpower*, merujuk pada potensi kemampuan yang dimiliki setiap individu, baik berupa daya pikir maupun daya fisik, yang keduanya berperan dalam menentukan kualitas kerja seseorang (Gultom et al., 2024). Di era organisasi modern yang bergerak cepat dan penuh perubahan, seluruh personel dituntut mampu bekerja sama, beradaptasi, dan menunjukkan perilaku positif. Hal ini mencakup kesediaan membantu rekan kerja, menerima tugas

*Naskah Masuk: 21 Maret 2026; Revisi: 24 April 2026; Diterima: 19 Mei 2026; Terbit: 22 Mei 2026*

tambahan, menjaga hubungan harmonis, mematuhi aturan, serta mampu menghadapi gangguan dan tekanan beban kerja. Perilaku-perilaku ini sangat penting bagi keberlangsungan operasi organisasi, meskipun belum memiliki batasan definisi yang jelas (Atika & Affia, 2024).

Dalam konteks organisasi pertahanan, menjadi sangat strategis guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia mengingat pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Para Perwira Utama TNI AD sebagai calon pemimpin bangsa dituntut untuk memiliki kemampuan untuk menjawab tantangan masa depan. Kinerja personel sendiri merupakan prestasi kerja yang dibandingkan dengan standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja yang baik akan tercapai apabila personel memiliki kompetensi, motivasi, kesediaan bekerja, sistem penghargaan yang memadai, dan harapan karier yang jelas (Mauliza & ZD, 2024). Kinerja yang optimal juga dapat mengurangi absensi, meningkatkan produktivitas, serta mempercepat penyelesaian tugas.

Kepemimpinan menjadi elemen penting dalam organisasi kemiliteran, karena setiap anggota dituntut siap melaksanakan instruksi atasan secara tepat. Kepemimpinan militer memiliki karakteristik unik yang berlandaskan prinsip komando, hirarki, disiplin, dan keseragaman (Firdaus et al., 2025). Kinerja kepemimpinan dalam organisasi militer tercermin dari kemampuan pemimpin dalam berinteraksi, mempersiapkan anggota, memberikan motivasi, memberikan pengetahuan, hingga tata kelola organisasi yang mendukung proses kepemimpinan (Swetha, 2025). Pemimpin dalam organisasi berperan penting dalam menentukan keberhasilan maupun kegagalan pencapaian tujuan organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya juga membahas bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja personel (Cahaya et al., 2024; Lazuardi, 2024; Ratnasari, 2025) dan menyatakan bahwa kinerja personel yang solid itu berawal dari kepemimpinan yang baik.

Selain kepemimpinan, *perceived organizational support* (POS) juga memengaruhi kinerja personel. POS merupakan konstruk yang menggambarkan persepsi personel terkait sejauh mana organisasi menunjukkan penghargaan atas peran mereka, menyediakan dukungan yang memadai, serta memperhatikan kondisi kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi menjadi penting ketika personel menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, karena organisasi dipersepsikan sebagai pihak yang memberikan solusi, perlindungan, dan rasa aman (Dwi et al., 2025; Putuwijayanti, 2024; Susanti et al., 2025).

Faktor lain yang relevan adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yakni tindakan sukarela yang berada di luar tuntutan formal pekerjaan serta memberikan kontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi (Rudini, 2024). OCB mencakup kesediaan membantu orang lain, menjadi relawan dalam tugas tambahan, serta kepatuhan pada aturan

organisasi. Hubungan yang harmonis antar personel dapat memperkuat loyalitas dan meningkatkan munculnya OCB. Dalam organisasi militer, OCB tercermin dalam pelaksanaan tugas yang tidak tertulis dalam uraian jabatan, tetapi dilakukan secara sukarela demi kepentingan organisasi yang lebih besar (Oktavianto et al., 2024). Hal ini selaras dengan peran strategis TNI sebagai sarana pertahanan negara yang efektif menangkal, menindak, dan memulihkan kondisi negara dari berbagai ancaman. Beberapa penelitian yang menjelaskan tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat mempengaruhi kinerja personel, hal ini dikarenakan tugas yang sudah melekat dalam diri sehingga menjadi seperti suatu keharusan dalam diri (Oktavianto et al., 2024; Robi'in & Fadila, 2025; Rudini, 2024).

Dunia militer terutama dalam TNI AD, kinerja personel yang baik ditentukan dari bagaimana kepemimpinan dalam mengarahkan personel dan POS. Kedua faktor tersebut sangat melekat dalam dunia militer. Tetapi dalam hal ini, pastinya adanya sebuah penghubung yaitu OCB. Prajurit yang telah menjalankan tugas pastinya ada rasa kecintaan pada pekerjaannya yang menghasilkan sebuah rasa sukarela karena loyalitasnya. Berdasarkan uraian tersebut, sangat penting untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan, dukungan organisasi dirasakan, dan OCB berkontribusi terhadap peningkatan kinerja personel dalam konteks organisasi militer, khususnya TNI AD, yang memiliki karakteristik tugas, struktur, dan permasalahan yang unik. OCB juga diduga dapat memediasi antara faktor-faktor yang meningkatkan kinerja personel. Penelitian ini merumuskan sebuah pertanyaan bagaimana pengaruh kepemimpinan militer dan POS dalam mempengaruhi kinerja personel yang dimediasi oleh OCB.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Pengembangan Hipotesis

#### *Pengaruh Kepemimpinan Militer terhadap Kinerja Personel*

Kepemimpinan militer memiliki karakteristik khas yang menekankan pada disiplin, keteladanan, kejelasan komando, serta tanggung jawab hierarkis (Subianto, 2021). Pemimpin militer dituntut mampu memberikan arahan yang tegas, membangun loyalitas, serta menanamkan nilai profesionalisme dan semangat pengabdian kepada organisasi. Gaya kepemimpinan seperti ini diyakini mampu menciptakan kejelasan peran dan tujuan kerja, sehingga personel dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Selain itu, kepemimpinan militer yang kuat dapat meningkatkan motivasi kerja, kepatuhan terhadap aturan, serta komitmen personel terhadap pencapaian target organisasi. Ketika pemimpin mampu menjadi teladan dan memberikan dukungan dalam pelaksanaan tugas, personel

cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal. Penelitian terdahulu yang mengkaji kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja personel sudah banyak menghasilkan temuan bahwa adanya pengaruh yang signifikan (Irianto, 2025; Susanto et al., 2024). Atas dasar pertimbangan tersebut, dapat diajukan hipotesis bahwa:

H1: kepemimpinan militer (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja personel (Y)

***Pengaruh POS terhadap Kinerja Personel***

POS merefleksikan persepsi personel terkait tingkat penghargaan organisasi atas peran yang dijalankan, disertai perhatian terhadap aspek kesehatan dan kesejahteraan individu. Bentuk dari dukungan organisasi yang dirasakan dapat dimanifestasikan melalui adanya perhatian yang diberikan oleh organisasi terhadap kebutuhan kerja, penghargaan atas kinerja, serta pemberian fasilitas dan peluang pengembangan. Persepsi positif terhadap dukungan organisasi akan menumbuhkan rasa aman dan kenyamanan dalam bekerja. Ketika personel merasa didukung oleh organisasi, mereka memiliki dorongan motivasi intrinsik lebih tinggi untuk memberikan kontribusi yang terbaik. Rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi juga meningkat, yang pada akhirnya mempengaruhi peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja personel. Beberapa penelitian dari (Putuwijayanti, 2024; Susanti et al., 2025; Syarifudin et al., 2022) yang membahas mengenai pengaruh POS terhadap kinerja dimana kinerja dapat meningkat apabila karyawan memiliki persepsi bahwa organisasi selalu memberi dukungan. Atas dasar pertimbangan tersebut, dapat diajukan hipotesis bahwa:

H2: POS (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja personel (Y).

***Pengaruh Kepemimpinan Militer terhadap OCB***

OCB merupakan perilaku yang sukarela melampaui tugas formal serta berkontribusi pada efektivitas organisasi. Kepemimpinan militer yang menekankan nilai keteladanan, loyalitas, dan kebersamaan diyakini mampu membentuk sikap dan perilaku personel yang rela berkontribusi lebih demi kepentingan organisasi. Pemimpin yang adil dan inspiratif dapat mendorong personel untuk membantu rekan kerja dan menjaga citra organisasi. Selain itu, kepemimpinan militer yang konsisten dan berintegritas dapat menumbuhkan rasa hormat serta kepercayaan dari personel. Kondisi ini memicu munculnya perilaku ekstra-peran seperti kepedulian, sportivitas, dan partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya juga membahas tentang pengaruh kepemimpinan militer terhadap OCB diantaranya dari (Fadlilah et al.,2024; Rahmawati et al., 2025; Susanti et al., 2025) yang menerangkan bahwa kepemimpinan yang efektif akan berdampak signifikan pada OCB. Atas dasar pertimbangan tersebut, dapat diajukan hipotesis bahwa:

H3: kepemimpinan militer (X1) berpengaruh positif terhadap OCB (Z).

***Pengaruh POS terhadap OCB***

POS berperan penting dalam membentuk hubungan sosial antara personel dan organisasi. Ketika personel merasa dihargai dan diperhatikan, mereka akan mengembangkan sikap positif terhadap organisasi. Sikap ini mendorong timbulnya perilaku timbal balik dalam bentuk kontribusi sukarela di luar tugas formal. Lebih lanjut, tingginya persepsi terhadap dukungan organisasi mendorong tercapainya kepuasan yang lebih baik dan memperkuat komitmen afektif personel. Kondisi tersebut membuat personel lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta mendukung tujuan organisasi tanpa paksaan. Penelitian terdahulu dari (Ferdiansyah & Safitri, 2023; Sari et al., 2024; Ulifa et al., 2023) menjelaskan bahwa POS memiliki peran dalam peningkatkan OCB. Atas dasar pertimbangan tersebut, dapat diajukan hipotesis bahwa:

H4: POS (X2) berpengaruh positif terhadap OCB (Z).

***Pengaruh OCB terhadap Kinerja Personel***

OCB berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif. Perilaku seperti saling membantu, menjaga hubungan kerja yang baik, dan kesediaan bekerja lebih dari yang diwajibkan dapat memperlancar proses kerja dan mengurangi konflik. Lingkungan kerja yang positif ini secara tidak langsung meningkatkan efektivitas kerja individu. Selain itu, personel yang menunjukkan OCB cenderung memiliki sikap kerja yang proaktif dan bertanggung jawab. Sikap tersebut memungkinkan mereka menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan mencapai target kinerja yang ditetapkan. Penelitian dari (Amanah & Banin, 2024; Riska et al., 2024; Rudini, 2024) mendeskripsikan bahwa OCB yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi maupun individu. Atas dasar pertimbangan tersebut, dapat diajukan hipotesis bahwa:

H5: OCB (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja personel (Y).

***Pengaruh OCB dalam Memediasi Kepemimpinan Militer dengan Kinerja Personel***

Kepemimpinan militer yang efektif bukan hanya berpengaruh langsung berkaitan dengan kinerja personel, tetapi juga mampu membentuk perilaku kerja sukarela personel. Melalui keteladanan dan pembinaan yang berkelanjutan, pemimpin militer dapat menumbuhkan OCB sebagai bentuk loyalitas dan pengabdian personel terhadap organisasi. OCB ini kemudian menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja personel. Adanya OCB memperkuat hubungan antara kepemimpinan militer dan kinerja, karena personel berkontribusi tidak hanya dalam batas tugas formal, tetapi juga melalui perilaku ekstra. Hal ini menandakan bahwa OCB memiliki fungsi sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kepemimpinan militer terhadap kinerja personel seperti dalam

penelitian dari (Nabilah & Ardyanfitri, 2024; Oktavianto et al., 2024; Rudini, 2024). Atas dasar pertimbangan tersebut, dapat diajukan hipotesis bahwa:

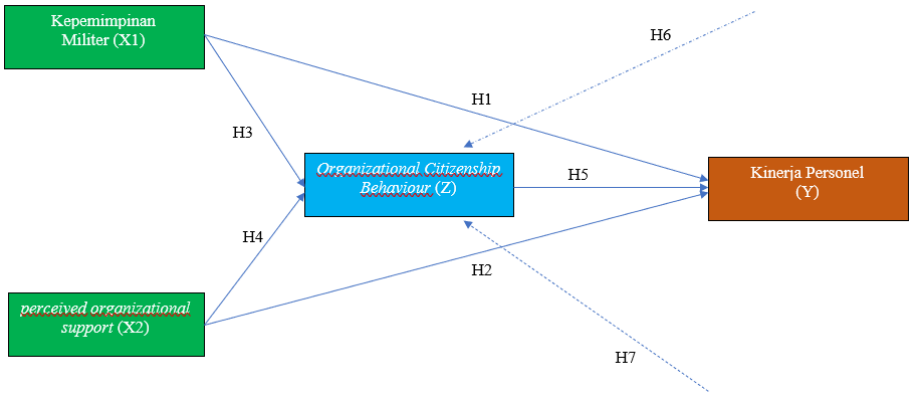
H6: OCB (Z) memediasi pengaruh kepemimpinan militer (X1) terhadap kinerja personel (Y).

***Pengaruh OCB dalam Memediasi POS dengan Kinerja Personel***

POS dapat mendorong munculnya perilaku timbal balik dalam bentuk OCB. Ketika personel merasa diperhatikan dan dihargai, mereka terdorong untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Perilaku sukarela ini menjadi sarana penting yang menyalurkan pengaruh dukungan organisasi terhadap hasil kerja individu. Melalui OCB, personel yang merasakan dukungan organisasi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik karena adanya dorongan internal untuk berkontribusi secara optimal. Dengan demikian, OCB bertindak sebagai mediator yang memperkokoh hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan (POS) dengan kinerja individu. Penelitian dari (Mauliza & ZD, 2024; Oktavianto et al., 2024; Robi'in & Fadila, 2025) menjelaskan bahwa OCB mampu menjadi mediator atas POS dengan kinerja personel. Atas dasar pertimbangan tersebut, dapat diajukan hipotesis bahwa:

H7 : OCB(Z) memediasi pengaruh POS(X2) terhadap kinerja personel(Y).

**Kerangka Pikir**




**Gambar 1.** Kerangka Pikir yang Dikembangkan, 2026.

## 3. METODE PENELITIAN

Subjek penelitian ini adalah kepemimpinan militer dan POS sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel mediasi, dan kinerja personil sebagai variabel terikat. Objek penelitian adalah populasi PUSPENERBAD Lanumad Ahmad Yani Semarang yang berjumlah 145 orang. Untuk menjawab pertanyaan penelitian, jenis penelitian yang dilakukan adalah verifikatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri atas serangkaian pernyataan yang wajib dijawab oleh responden, sehingga desain penelitian ini adalah survei eksploratif dengan metode *cross-*

*sectional* (Sugiyono, 2022). Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner menggunakan skala semantik diferensial dan merupakan perluasan dari operasionalisasi konstruk yang dilakukan.

Analisis verifikatif yang digunakan adalah *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLS-SEM) karena penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji teori melainkan untuk memprediksi hubungan antar konstruk, yang diharapkan dapat menjadi teori substantif untuk mengidentifikasi determinan suatu konstruk. PLS-SEM menguji dan mengevaluasi model statistik yang kompleks (Ghozali, 2021). Evaluasi model dalam penelitian ini terdiri dari 2 tahap: evaluasi model luar dan dalam. Evaluasi model luar didasarkan pada nilai koefisien bobot faktor (*outer loading*), dan validitas konvergen (mengandung *Cronbach's Alpha, Com*POS*ite Reliability/CR, dan Average Variance Extracted/AVE)* dari jawaban responden atas pernyataan dalam kuesioner (variabel manifes) yang digunakan untuk mengukur konstruk (variabel laten). Validitas konvergen berkaitan dengan sejauh mana dua ukuran konstruk secara teoritis harus terkait. Evaluasi model internal dalam PLS-SEM memberikan keleluasaan dalam uji normalitas, sehingga uji model internal didasarkan pada: uji kolinearitas, signifikansi koefisien jalur, dan koefisien determinasi. Model internal, dan hasil evaluasi uji, digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian (Ferdinand, 2020).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Studi ini mengkaji hubungan antara kepemimpinan militer dan POS terhadap kinerja personel dengan melibatkan OCB sebagai variabel perantara. Objek penelitian adalah populasi PUSPENERBAD Lanumad Ahmad Yani Semarang yang memiliki populasi sebanyak 145 orang. Sampel penelitian ini diambil dengan tehnik survey. Data dikumpukan dengan cara pengisian kuesioner. Analisis verifikatif yang digunakan adalah PLS-SEM. Gambaran responden dalam studi ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

**Tabel 1.** Gambaran Umum Responden.

| **Jenis Kelamin** | **Jumlah Responden** | **%** |
|---|---|---|
| Laki-laki | 135 | 93,1% |
| Perempuan | 10 | 6,9% |
| **Usia** | **Jumlah Responden** | **%** |
| 21-30 thn | 22 | 15,2% |
| 31-40 thn | 38 | 26,2% |
| 41-50 thn | 60 | 41,4% |
| 51-60 thn | 25 | 17,2% |
| **Lama Penempatan** | **Jumlah Responden** | **%** |
| 1-10 thn | 50 | 34,5% |
| 11-20 thn | 60 | 41,4% |
| Diatas 20 thn | 35 | 24,1% |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025.*

Berdasarkan gambaran umum responden, dapat disimpulkan bahwa jumlah mayoritas responden dalam penelitian ini adalah personel laki-laki dengan proporsi sebesar 93,1%, yang mencerminkan karakteristik umum organisasi militer. Ditinjau dari aspek usia, responden didominasi oleh individu pada rentang 41–50 tahun sebagai usia produktif, dengan kelompok usia 31–40 tahun menempati posisi berikutnya, yang menunjukkan bahwa responden didominasi oleh personel yang telah memiliki kematangan pengalaman dan stabilitas dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, lama penempatan didominasi oleh personel dengan masa dinas 11–20 tahun, yang mengindikasikan tingkat pengalaman kerja dan pemahaman terhadap budaya organisasi yang relatif tinggi, sehingga responden dinilai representatif untuk memberikan penilaian yang objektif terkait kepemimpinan militer, POS, OCB, dan kinerja personel di lingkungan PUSPENERBAD Lanumad Ahmad Yani Semarang.

***Uji Outer* dan *Inner Model***

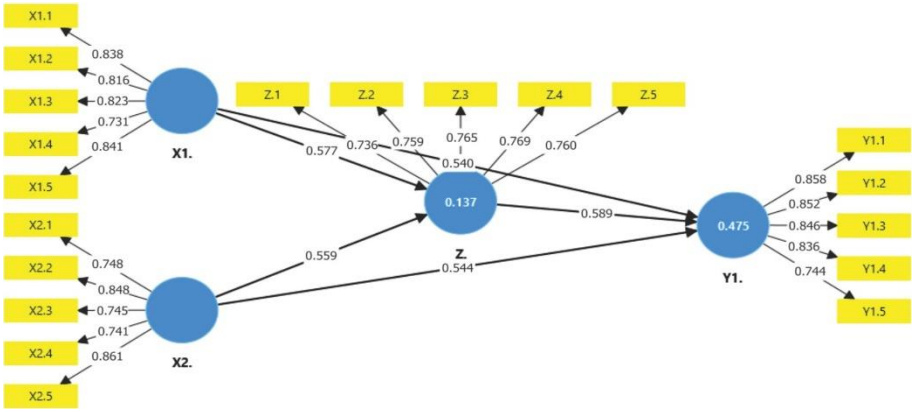
***Measurement Model***

**Tabel 2.** Uji Reliabilitas dan Validitas.

| Variabel | Indikator | *Loading Factor* | *Comite Realibility* | *AVE* | *Diskriminant Validity* |
|---|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Militer (X1) | X1.1 | 0.838 | 0,913 | 0,738 | Valid |
| | X1.2 | 0.816 | | | |
| | X1.3 | 0.823 | | | |
| | X1.4 | 0.731 | | | |
| | X1.5 | 0.841 | | | |
| POS (X2) | X2.1 | 0.748 | 0,946 | 0,729 | Valid |
| | X2.2 | 0.848 | | | |
| | X2.3 | 0.745 | | | |
| | X2.4 | 0.741 | | | |
| | X2.5 | 0.861 | | | |
| Kinerja Personel (Y) | Y.1 | 0.858 | 0,936 | 0,648 | Valid |
| | Y.2 | 0.852 | | | |
| | Y.3 | 0.846 | | | |
| | Y.4 | 0.836 | | | |
| | Y.5 | 0.744 | | | |
| *Organiazational Citizenship Behaviour* (Z) | Z.1 | 0.736 | 0,913 | 0,599 | Valid |
| | Z.2 | 0.759 | | | |
| | Z.3 | 0.765 | | | |
| | Z.4 | 0.769 | | | |
| | Z.5 | 0.760 | | | |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2026.*

Kesimpulan penelitian diperoleh melalui pengujian validitas dengan pendekatan *loading factor*. Kriteria validitas suatu variabel ditentukan oleh nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,5. Gambar tersebut memperlihatkan bahwa indikator dinyatakan valid karena memenuhi batas nilai tersebut.




**Gambar 2.** *Loading Factor.*
*Sumber: Data primer yang diolah, 2026.*

**Pengujian Hipotesis**

**Tabel 3.** Pengujian Hipotesis.

| Hipotesis | *Original Sample* (O) | *T Statistics* (\|O/STDEV\|) | *P Values* | *Significance Levels* |
|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Militer (X1) Kinerja Personil (Y) | 0,409 | 4,104 | 0,003 | Diterima |
| POS (X2) Kinerja Personil (Y) | 0,497 | 4,115 | 0,000 | Diterima |
| Kepemimpinan Militer (X1) *Organiazational Citizenship Behaviour* (Z) | 0,537 | 4,125 | 0,001 | Diterima |
| POS (X2) *Organiazational Citizenship Behaviour* (Z) | 0,606 | 5,143 | 0,005 | Diterima |
| *Organiazational Citizenship Behaviour* (Z) Kinerja Personel (Y) | 0,521 | 4,068 | 0,000 | Diterima |
| Kepemimpinan Militer (X1) *Organiazational Citizenship Behaviour* (Z) Kinerja Personil (Y) | 0,559 | 6,069 | 0,000 | Diterima |
| POS (X2) *Organiazational Citizenship Behaviour* (Z) Kinerja Personel (Y) | 0,512 | 4,081 | 0,003 | Diterima |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2026.*

Tabel 3, ini menjelaskan tetang peran signifikan. Dalam uji hipotesis yang dinyatakan diterima jika P value <0,1.

(1) Pembuktian (H1), Peran Kepemimpinan Militer terhadap Kinerja Personil diperoleh dengan nilai p (0,003) < α (0,05), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan militer memiliki peran positif dalam meningkatkan kinerja personel. Hipotesis (H1) diterima dan signifikan.

(2) Pembuktian (H2) POS terhadap kinerja personel diperoleh dengan nilai *p-values* (0,000) < α (0,05). Yang menunjukan bahwa POS memiliki peran positif dalam meningkatkan Kinerja personel. Hipotesis (H2) diterima dan signifikan.

(3) Pembuktian (H3) kepemimpinan militer terhadap OCB diperoleh dengan nilai *p-values* (0,001) < α (0,05). Yang menujukan bahwa kepemimpinan militer berperan positif dalam meningkatkan OCB. Hipotesis (H3) diterima dan signifikan.

(4) Pembuktian (H4) POS terhadap OCB diperoleh dengan nilai *p-values* (0,005) < α (0,05). Yang menunjukan bahwa POS berperan positif dalam meningkatkan OCB. Hipotesis (H4) diterima dan signifikan.

(5) Pembuktian (H5) OCB terhadap kinerja personel diperoleh dengan nilai *p-values* (0,000) < α (0,05). Yang menunjukan bahwa OCB berperan positif dalam meningkatkan Kinerja Personel. hipotesis (H5) diterima dan Signifikan.

(6) Pembuktian (H6) kepemimpinan militer terhadap kinerja personil melalui OCB diperoleh nilai *p-values* (0,000) < α (0,05). Yang menunjukan bahwa kepemimpinan militer berperan positif dalam meningkatkan kinerja personel melalui OCB. Hipotesis (H6) diterima dan signifikan.

(7) Pembuktian (H7) POS terhadap kinerja personel melalui OCB diperoleh nilai *p-values* (0,003) < α (0,05). Yang menunjukan bahwa POS berperan dalam meningkatkan kinerja personel melalui OCB. Hipotesis (H7) diterima dan signifikan.

**Pembahasan**

***Pengaruh Kepemimpinan Militer terhadap Kinerja Personel***

Berdasarkan temuan pengujian, kepemimpinan militer terbukti memberikan dampak positif serta signifikan terhadap kinerja personel. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan disiplin, kejelasan komando, serta keteladanan mampu mendorong personel untuk bekerja sesuai standar dan target yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi militer, Kepemimpinan tidak hanya menjalankan fungsi sebagai penentu keputusan, namun juga berperan sebagai pendorong moral dan motivasi personel dalam melaksanakan tugas.

Hasil penelitian sejalan dengan temuan penelitian (Irianto, 2025; Susanto et.al., 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepatuhan, tanggung jawab, dan semangat kerja. Ketika pemimpin militer mampu memberikan arahan yang jelas serta menjadi teladan, personel akan lebih fokus dan berkomitmen dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, kepemimpinan militer terbukti menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja personel di lingkungan PUSPENERBAD.

***Pengaruh POS terhadap Kinerja Personel***

Temuan uji hipotesis menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Kondisi ini mencerminkan bahwa peningkatan persepsi terhadap dukungan organisasi berbanding lurus dengan perbaikan kinerja personel. Bentuk dukungan organisasi yang dirasakan, misalnya perhatian terhadap aspek kesehatan, kesejahteraan,

keadilan, serta penghargaan atas kontribusi, mampu menciptakan rasa aman dan kenyamanan dalam bekerja.

Hal Ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan motivasi dan komitmen kerja personel (Putuwijayanti, 2024; Susanti et al., 2025; Syarifudin et al., 2022). Dalam organisasi militer, dukungan organisasi menjadi sangat penting karena tuntutan tugas yang tinggi dan risiko pekerjaan yang besar. Ketika personel merasa organisasi hadir dan peduli, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal sebagai bentuk timbal balik terhadap dukungan tersebut.

***Pengaruh Kepemimpinan Militer terhadap OCB***

Temuan uji hipotesis mengindikasikan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan militer dengan OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan keteladanan, loyalitas, dan integritas mampu mendorong personel untuk merefleksikan tindakan sukarela di luar tanggung jawab pekerjaan resmi. Dalam konteks militer, perilaku ini dalam kesediaan membantu rekan kerja, kesiapan menjalankan tugas tambahan, serta menjaga keharmonisan unit kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Fadlilah et.al., 2024; Rahmawati et .al., 2025; Susanti et.al., 2025) yang menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki kontribusi dalam pembentukan OCB. Kepemimpin yang adil dan inspiratif mampu menciptakan iklim kerja yang positif sehingga personel terdorong untuk berkontribusi lebih demi kepentingan organisasi, bukan semata-mata karena kewajiban formal.

**Pengaruh POS terhadap OCB**

Berdasarkan hasil penelitian, POS terbukti memberikan dampak yang positif serta signifikan terhadap peningkatan OCB. Temuan ini mencerminkan bahwa tingkat dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh personel mendorong munculnya perilaku ekstra-peran sebagai bentuk balas jasa psikologis terhadap organisasi. Ketika personel merasa dihargai dan diperhatikan, mereka akan lebih rela membantu rekan kerja dan mendukung tujuan organisasi tanpa paksaan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian (Ferdiansyah & Safitri, 2023; Sari et.al., 2024; Ulifa et.al., 2023) yang menyatakan bahwa POS berperan penting dalam meningkatkan OCB. Dalam organisasi militer, dukungan organisasi yang kuat memperkuat loyalitas dan rasa memiliki, sehingga personel bersedia memberikan kontribusi lebih dari yang diwajibkan demi keberhasilan misi organisasi.

***Pengaruh OCB terhadap Kinerja Personel***

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Berperilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga disiplin, dan bersedia melaksanakan tugas tambahan terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan produktif. Lingkungan kerja yang kondusif ini secara langsung maupun tidak langsung meningkatkan kinerja individu.

Temuan ini mendukung penelitian (Amanah & Banin, 2024; Riska et al., 2024; Rudini, 2024) yang menyatakan bahwa OCB berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja. Dalam konteks militer, OCB menjadi bagian dari nilai pengabdian dan loyalitas, sehingga tingkat OCB yang tinggi pada personel berkorelasi dengan peningkatan kinerja yang lebih unggul dan berkelanjutan.

***Pengaruh OCB dalam Memediasi Kepemimpinan Militer dengan Kinerja Personel***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh kepemimpinan militer terhadap kinerja personel. Kondisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan militer tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, melainkan juga mengarahkan munculnya perilaku sukarela dalam bekerja yang berujung pada peningkatan kinerja. Kepemimpinan yang efektif mendorong personel untuk menunjukkan OCB sebagai bentuk loyalitas, komitmen terhadap organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Nabilah & Ardyanfitri, 2024; Oktavianto et al., 2024; Rudini, 2024) yang menyatakan bahwa OCB berperan sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan dan kinerja. Dengan adanya OCB, pengaruh kepemimpinan militer terhadap kinerja menjadi lebih kuat karena personel tidak hanya bekerja sesuai perintah, tetapi juga berinisiatif memberikan kontribusi tambahan.

***Pengaruh OCB dalam Memediasi POS dengan Kinerja Personel***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh POS terhadap kinerja personel. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dapat mendorong munculnya perilaku sukarela, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Personel yang merasa didukung akan terdorong untuk membalas dengan perilaku positif yang melampaui tuntutan tugas formal.

Hasil ini konsisten dengan penelitian (Mauliza & ZD, 2024; Oktavianto et al., 2024; Robi'in & Fadila, 2025) yang menyatakan bahwa OCB menjadi jalur penting dalam menjelaskan hubungan antara POS dan kinerja. Dalam organisasi militer, OCB mencerminkan dedikasi dan loyalitas personel, sehingga keberadaan dukungan organisasi yang kuat akan semakin memperkuat kinerja melalui peningkatan perilaku sukarela tersebut.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Mengacu pada hasil penelitian dan kajian yang telah dipaparkan, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan militer bersama dengan POS memiliki pengaruh penting dalam mendorong peningkatan kinerja personel di PUSPENERBAD Lanumad Ahmad Yani Semarang. Kepemimpinan militer terbukti mampu mendorong peningkatan kinerja secara langsung melalui kejelasan komando, keteladanan, dan disiplin kerja, serta secara tidak langsung melalui peningkatan OCB. Selain itu, POS juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja personel, yang menunjukkan bahwa perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kontribusi personel mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kualitas kerja.

Lebih lanjut, OCB terbukti memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan militer dan POS terhadap kinerja personel. Perilaku kerja sukarela yang muncul sebagai bentuk loyalitas dan pengabdian personel memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja personel dalam organisasi militer tidak hanya bergantung dalam aspek struktural kepemimpinan serta dukungan organisasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menumbuhkan perilaku ekstra-peran yang positif dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

Amanah, N., & Banin, Q. Al. (2024). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Disiplin, Motivasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan Dinperindag Banyumas. *3*(2), 139–153.

Atika, K., & Affia, N. (2024). Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* pada Prajurit TNI-AD. *11*(03), 1432–1452.

Cahaya, T., Nurdin, & Mansur. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Kantor Urusan Agama (KUA) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. 1–7.

Dwi, A., Adolf, B., & Afriana, M. R. (2025). Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja melalui Budaya Organisasi. *08*, 85–107.

Fadlilah, N., Budiharjo, A., & Affa, A. S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Karyawan, *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Accounting and Management's Student, 1*(1), 1–9.

Ferdiansyah, A., & Safitri, R. (2023). Pengaruh *Self Efficacy* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 7*(2), 883–894.

Ferdinand, A. (2020). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Firdaus, J., Zamora, R., & Hakim, L. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan. *11*(April), 206–221.

Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris* (3rd ed.). Universitas Diponegoro.

Gultom, J. A., Maruli, S., Pandiangan, T., Silitonga, M., Sinurat, W., Naibaho, R., Teknik, A., Serdang, D., Unggulan, P., Mandiri, C., Produk, K., Linier, R., & Manufaktur, I. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja Karyawan terhadap. *5*(1), 14–18.

Irianto, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Kinerja Prajurit dan Aparatur Sipil Negara pada Dinas Administrasi Personel TNI Angkatan Udara (Disminpersau). *PRESIDENSI: Jurnal Politik dan Pemerintahan, 01*(2), 29–45.

Lazuardi, B. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Personil Polisi Biro Rena Polda Sumatera Utara. *2*(1).

Mauliza, R., & ZD, M. (2024). *Perceived Organizational Support* and *Organizational Citizenship Behavior* Towards Employee Performance in BPJS Ketenagakerjaan Meulaboh. *2*(4), 118–137.

Mukhlidin, M., Rowiyani, R., & Muslikhun, A. (2024). Analisis Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja yang Didukung dengan Pemberian Motivasi pada PT JA Wattie Kendal. *Jurnal Mirai Management, 9*(1), 239–252.

Nabilah, A. N., & Ardyanfitri, H. (2024). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 7*(2023), 2300–2308.

Oktavianto, A. D., Souisa, J., & Indarto, B. (2024). Pengaruh *Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan *Person Organization Fit* terhadap Kinerja pada Personel Koramil 03 Semarang Utara dan Semarang Timur. *Jurnal STIE Semarang, 16*(3), 1–17.

Putuwijayanti, R. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Stres Kerja, dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan PT Taruna Bima Abadi Karanganyar. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2*(1), 355–365.

Rahmawati, N., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Mediasi Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 14*(04), 1719–1732.

Ratnasari, D. (2025). Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Bagian Staf Administrasi Kepala Staf Angkatan Udara (SMIN KASAU) Markas Besar TNI Angkatan Udara. *01*(2), 46–60. https://doi.org/10.64019/presidensi.v1i2.61

Riska, Noveliaasitamranani, & Supartini. (2024). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Disiplin Kerja, dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Jawa Timur. *3*(6), 683–691.

Robi'in, M., & Fadila, E. W. N. (2025). Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), Tantangan Pekerjaan, dan Karakteristik Individu Kabupaten Probolinggo. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI, 12*, 229–237.

Rudini, A. (2024). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. *Journal of Innovation Research and Knowledge, 4*(2), 1235–1254.

Sari, S., Kurniawan, I. S., & Purnamarini, T. R. (2024). Pengaruh *Servant Leadership*, *Perceived Organizational Support*, *Leader Member Exchange*, dan *Psychological Empowerment* pada *Organizational Citizenship Behavior*. *8*(1), 90–99. https://doi.org/10.29408/jpek.v8i1.24154

Subianto, P. (2021). *Kepemimpinan Militer: Catatan dari Pengalaman* (Buku 1 & 2). Media Pandu Bangsa.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (4th ed.). Alfabeta.

Susanti, Kurniawan, I. S., Ahyar, M., & Isyander, S. (2025). Pengaruh *Perceived Organizational Support*, Lingkungan Kerja Fisik, dan Budaya Organisasi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, *14*(01), 302–312. https://doi.org/10.22437/jmk.v14i01.41371

Susanto, P. B., Taufik, K., & Suhardi. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Anggota Pusat Peralatan TNI Angkatan Darat. *05*, 282–293.

Swetha, I. W. W. (2025). Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Kerja terhadap Komitmen Organisasi Anggota Polda Kalimantan Tengah: Peran Mediasi Motivasi Kerja. *11*(1), 207–231.

Syarifudin, A., Sudarmadji, & Suherman. (2022). Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Psychological Empowerment* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* di KPP Perusahaan Masuk Bursa. *Labs: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, *27*(1), 1–10.

Ulifa, N., Mas, N., & Suci, R. P. (2023). Dampak *Perceived Organizational Support* dan *Self Efficacy* pada *Organizational Citizenship Behavior* serta Peran Mediasi *Organizational Commitment* (Studi Pegawai Satpol PP Kota Pasuruan). *Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora*, *2*(11), 1565–1584.