

DINAMIKA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN - KEKUATAN PERAN OCB SEBAGAI MEDIASI

Dina Novita^{1*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Kota Surabaya,
Indonesia, dinanovita@fe.um-surabaya.ac.id

*Corresponding Author

Muhamad Nasrip²

Program Studi Manajemen, Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta, Daerah Istimewa
Yogyakarta, Indonesia, muhamadnasrip007@gmail.com

Abstract

Background - Leadership is a key determinant of organizational effectiveness. However, there is debate about how specific leadership styles translate into tangible performance, particularly through employee volunteerism, or Organizational Citizenship Behavior (OCB). Understanding this mechanism is crucial for identifying whether behaviors outside formal roles truly contribute to performance outcomes or improve the organization's social climate.

Aim - This study examines the influence of transformational and transactional leadership on performance, focusing on the mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Design/Methodology/Approach - This study involved 95 participants selected using a non-probability sampling technique with a saturated (census) sampling approach. Data analysis was conducted using variance-based Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SmartPLS 3.3 software to test the hypotheses and validate the research instruments.

Findings - The results of this study indicate that transformational leadership and transactional leadership have a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and employee performance. Transformational leadership has the strongest influence on OCB, indicating that a leader's ability to provide inspiration, motivation, and attention to employees can increase employee voluntary behavior in supporting the organization. In addition, OCB has also been shown to have a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, the mediating role shows that OCB is able to mediate the influence of transformational leadership and transactional leadership on employee performance. This indicates that improving employee performance is not only directly influenced by leadership style, but also through the formation of positive organizational behavior.

Research Implications - These results highlight the importance of transformational leadership as a key factor in directly improving organizational performance. The practical implication is that organizations need to prioritize the development of transformational leadership. Furthermore, management needs to understand that encouraging OCB alone is not sufficient to increase formal performance output without alignment with productivity targets.

Limitations - This study is limited in terms of the number of variables examined. Future research is recommended to integrate additional variables, such as the work environment, to comprehensively explore other factors that may have a stronger influence on improving employee performance.

Keywords: Management, Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational Leadership, Transactional Leadership.

Diterima : 29 April 2026
Direview : 9 Juni 2026
Direvisi : 21 Juni 2026
Disetujui : 25 Juni 2026



Abstrak

Latar Belakang - Kepemimpinan merupakan determinan utama dalam efektivitas organisasi. Namun, terdapat perdebatan mengenai bagaimana gaya kepemimpinan tertentu dapat dikonversi menjadi kinerja nyata, terutama melalui perilaku sukarela karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Memahami mekanisme ini penting untuk mengidentifikasi apakah perilaku di luar peran formal benar-benar berkontribusi pada hasil kinerja atau sekadar memperbaiki iklim sosial organisasi.

Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja, dengan memfokuskan pada peran mediasi yang dijalankan oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Desain / metodologi / pendekatan - Penelitian ini melibatkan seluruh anggota populasi yang berjumlah 95 karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Bantul, yang dipilih menggunakan teknik non-probability sampling dengan pendekatan sampel jenuh (sensus). Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis varians dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.3 untuk menguji hipotesis serta validitas instrumen penelitian.

Temuan - Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling kuat terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian kepada karyawan mampu meningkatkan perilaku sukarela karyawan dalam mendukung organisasi. Selain itu, OCB juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan peran mediasi menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga melalui pembentukan perilaku organisasi yang positif.

Implikasi Penelitian - Hasil ini menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi secara langsung. Implikasi praktisnya adalah organisasi perlu memprioritaskan pengembangan kepemimpinan yang bersifat transformasional. Selain itu, manajemen perlu memahami bahwa mendorong OCB saja tidak cukup untuk meningkatkan output kinerja formal tanpa adanya penyesuaian dengan target produktivitas.

Keterbatasan Penelitian - Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal jumlah variabel yang diteliti. Penelitian di masa depan disarankan untuk mengintegrasikan variabel-variabel tambahan, seperti lingkungan kerja, guna mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin memiliki pengaruh lebih kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan secara komprehensif.

Kata kunci: Manajemen, Kinerja, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB), Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional.

PENDAHULUAN

Organisasi sebagai tempat bagi setiap orang untuk melakukan pekerjaan dan bekerja sama untuk mencapai target atau tujuan organisasi yang dikendalikan oleh kepemimpinan. Saat ini, para pemimpin diharapkan menghadapi banyak tantangan untuk mencapai tujuan organisasi yang berkembang secara global dan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Khan dkk. (2020) di mana

para pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan membuat mereka puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu ketika melakukan aktivitas kerja di dalam organisasi yang disertai dengan tanggung jawab dan hak yang telah ditentukan oleh organisasi (Meliakova dkk., 2022). Karyawan menunjukkan prestasi mereka, khususnya kemampuan mereka



untuk menciptakan, mengajar, atau menyelesaikan sesuatu; kinerja mereka menunjukkan seberapa baik mereka menjalankan tugas mereka (Irawan dkk., 2021). Oleh karena itu, peningkatan kinerja merupakan bagian terpenting dalam mencapai kinerja karyawan. Karyawan berkualitas tinggi dapat memberikan kinerja yang optimal (Drouvelis & Paiardini, 2022). Sebagai indikator kunci pengembangan pendidikan dan pelatihan karyawan, kapasitas kerja, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan sikap dapat membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan (Sulastini, 2021). Metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah melalui penerapan gaya kepemimpinan yang tepat oleh para pemimpin (Garad dkk., 2022; Basyari, 2024).

Penerapan gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan (Obaid et al., 2022; Mobarak Karim et al., 2023). Studi-studi sebelumnya telah menyoroti hubungan penting antara kinerja kepemimpinan, terutama dalam studi kepemimpinan transformasional (Qalati et al., 2022).

Kepemimpinan transformasional adalah dasar kepemimpinan yang mempertimbangkan kekuatan dan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan tugas, serta kemampuan untuk mengembangkan dan memperkuat mereka di masa depan (Bastari et al., 2020).

Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan dan berkontribusi pada pengembangan kemampuan, yang secara positif tercermin dalam peningkatan efisiensi organisasi (Garad dkk., 2022). Para pemimpin dapat mendorong pengikut mereka untuk mencapai tujuan mereka, bahkan melampaui tujuan yang telah ditetapkan. Dukungan kepemimpinan dapat meningkatkan produktivitas pekerja, yang dapat berdampak pada kinerja mereka secara keseluruhan (Bastari et al., 2020). Para pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memprioritaskan pengambilan keputusan partisipatif, sehingga mendorong karyawan untuk memahami proses organisasi dan mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi (Saira et al., 2020).

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, di mana kepemimpinan transformasional yang dicirikan oleh kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan mendorong inovasi terbukti memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja (Nasrip et al., 2023).

Kepemimpinan transaksional berarti membimbing karyawan menuju tujuan yang

telah ditentukan dan menekankan tanggung jawab (Young et al., 2020). Kepemimpinan transaksional berhubungan positif dengan kelincahan organisasi dan penetapan tujuan merupakan aspek kunci dari organisasi (Khairy et al., 2023). Dalam hal kepemimpinan transaksional, pemimpin menggunakan imbalan yang berasal dari luar, seperti bonus, lembur, dan penghargaan. Dapat dikatakan bahwa pekerja yang bekerja dengan imbalan eksternal memiliki motivasi yang tinggi. Oleh karena itu, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional lebih cenderung menggunakan motivasi eksternal untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka (Burhanudin & Kurniawan, 2020). Karyawan yang bekerja di suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transaksional (Alharbi & Aljounaidi, 2021).

Aktivitas untuk meningkatkan kinerja karyawan memiliki celah dalam kepemimpinan karena pendekatan transaksional lebih mengandalkan hukuman daripada motivasi intrinsik. Di sektor pemerintahan, juga terdapat penekanan pada kepemimpinan transaksional yang berpegang pada aturan dan target kerja yang telah ditetapkan. Namun, model ini memiliki keterbatasan dalam mendorong inovasi dan kreativitas serta komitmen jangka panjang karyawan. Studi yang dilakukan oleh Sakti dkk. (2023). Telah disoroti pentingnya kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kinerja karyawan di

organisasi. Oleh karena itu, kesenjangan ini dapat diatasi dengan menggabungkan kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional untuk tidak hanya mencapai target jangka pendek, tetapi juga meningkatkan kinerja berkelanjutan melalui motivasi dan pemberdayaan karyawan. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transaksional (Nurlina, 2022). Kepemimpinan transaksional yang tinggi dapat menyebabkan penurunan dan berdampak negatif pada kinerja karyawan (Donkor dkk., 2022).

Guna mengatasi kekurangan model kepemimpinan transaksional yang cenderung menghambat motivasi dan keterlibatan karyawan jangka panjang, diperlukan pendekatan yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara sukarela. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan komponen kunci dalam konteks ini yang dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya manajemen yang efektif (Rizaie et al., 2023). Perilaku kewarganegaraan organisasi penting bagi organisasi dan individu. Pentingnya perilaku ini berasal dari kemampuannya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan mendorong kolaborasi dan kohesi di antara karyawan di berbagai departemen (Demir & Ergün, 2023). Untuk meningkatkan kinerja karyawan di tingkat organisasi, OCB memberikan kontribusi

yang sangat penting dalam mengatasi masalah ini, karena OCB dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan (Hermanto & Srimulyani, 2022). Kinerja sangat dipengaruhi oleh OCB (Pono et al., 2022). Mempertahankan kinerja karyawan berkorelasi positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (Rizaie et al., 2023). Namun, hal ini berbeda dengan negara-negara yang menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh perilaku kewarganegaraan organisasi (Prabowo, 2020).

Dalam studi yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional, para peneliti mengaitkannya dengan kinerja. Kinerja tetap menjadi masalah dalam sebuah perusahaan atau organisasi, sebagaimana terbukti dalam penelitian sebelumnya tentang kinerja. Kinerja adalah hasil akhir yang ditunjukkan secara individual dan organisasional (Dina Novita dkk., 2022; Prabowo, 2020; Pranata dkk., 2020). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memengaruhi kinerja pegawai, serta mengkaji peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior*.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan

tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, serta lingkungan kerja (Dina Novita et al., 2022). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga oleh faktor perilaku dan psikologis, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi (Mobarak Karim et al., 2023). Selain itu, kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan kerja dan hubungan interpersonal yang harmonis dalam organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif serta adanya dukungan organisasi terbukti meningkatkan kinerja secara signifikan (Sulastini, 2021).

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan mentransformasi nilai, sikap, serta perilaku karyawan melalui visi yang jelas, motivasi, dan perhatian individual (Garad et al., 2022). Gaya kepemimpinan ini berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja karyawan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi seperti

motivasi kerja dan kepuasan kerja (Bastari et al., 2020; Jayanti & Novita, 2024). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga mampu mendorong munculnya perilaku ekstra peran atau Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi (Jufrizen et al., 2023; Lee et al., 2024).

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui sistem penghargaan dan hukuman. Gaya ini menekankan pada kepatuhan terhadap aturan serta pencapaian target yang telah ditetapkan (Young et al., 2020). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, terutama dalam organisasi yang membutuhkan kontrol dan struktur kerja yang jelas (Burhanudin & Kurniawan, 2020; Donkor et al., 2022). Pemberian reward yang adil dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan formal pekerjaan dan memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi. OCB mencakup

dimensi seperti *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Suswati, 2022). Perilaku OCB memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung memiliki tingkat kerja sama yang tinggi serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Prabowo, 2020; Triana et al., 2024).

Hipotesis

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif

Kepemimpinan transformasional mendorong kinerja karyawan melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian individual. Penelitian oleh Chan dkk. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif yang kuat dengan kinerja karyawan. Demikian pula, sebuah studi oleh Sulistyowati & Arifah (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini secara signifikan meningkatkan kinerja melalui motivasi dan pengembangan potensi karyawan.

Kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif

Kepemimpinan transaksional, yang menekankan imbalan dan hukuman, dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menetapkan ekspektasi yang jelas. Sebuah studi oleh Ran dkk. (2024) menunjukkan



bahwa kepemimpinan transaksional secara signifikan memengaruhi kinerja melalui mediasi keterlibatan kerja. Selain itu, Jufrizen & Lubis (2020) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini efektif dalam situasi yang membutuhkan struktur dan efisiensi tinggi.

Kepemimpinan transformasional memengaruhi OCB secara signifikan dan positif

Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk melampaui peran mereka dengan meningkatkan kepercayaan dan komitmen afektif. Penelitian oleh Jufrizen dkk. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi OCB melalui mediasi komitmen afektif dan keterlibatan kerja. Studi lain oleh Febrika & Suhana (2024) menunjukkan bahwa kepercayaan pada atasan dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.

Kepemimpinan Transaksional memengaruhi OCB secara signifikan dan positif

Meskipun kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada tugas dan imbalan, pendekatan ini dapat mendorong OCB melalui kejelasan peran dan struktur. Sebuah studi oleh Burhanudin & Kurniawan (2020) dan Han dkk. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memengaruhi OCB melalui mediasi

komitmen organisasi dan motivasi pelayanan publik. Selain itu, penelitian oleh Yusof & Zaki (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional berkontribusi pada peningkatan OCB melalui penguatan komitmen organisasi.

OCB secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja

OCB, sebagai perilaku sukarela yang melampaui tugas formal, berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Penelitian oleh Chan dkk. (2024) menunjukkan bahwa OCB memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Sebuah studi oleh Sulistyowati & Arifah (2023) dan Khan dkk. (2020) juga menegaskan bahwa OCB meningkatkan efisiensi organisasi dan kinerja karyawan.

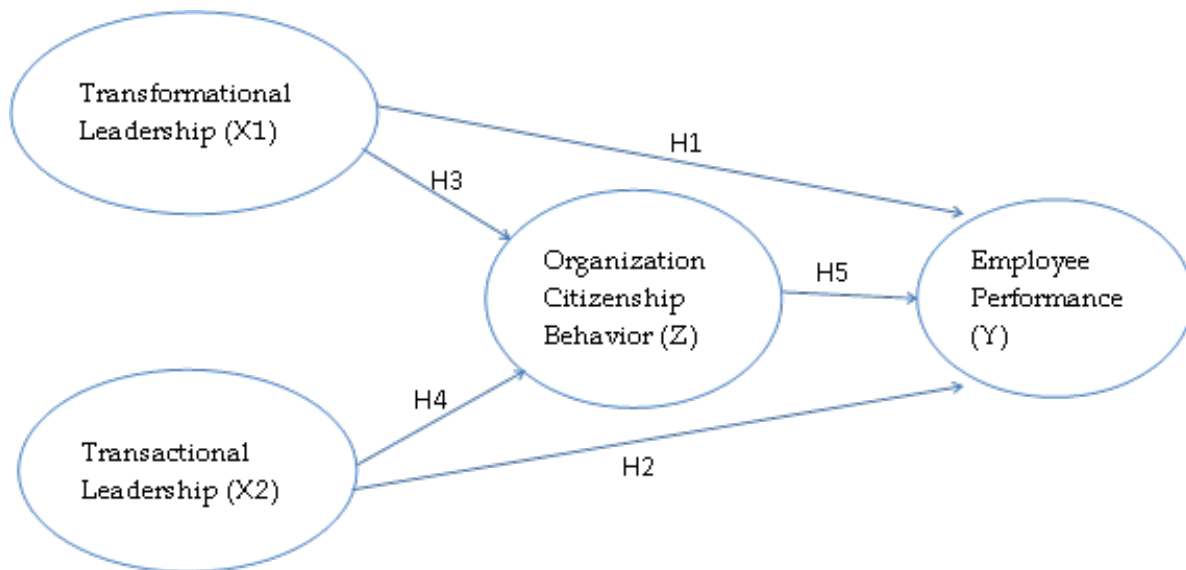
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui OCB

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap OCB melalui mekanisme psikologis seperti kepercayaan, motivasi intrinsik, dan komitmen organisasi (Han et al., 2023; Febrika & Suhana, 2024). Pemimpin yang mampu menginspirasi akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran. Penelitian menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Budur & Demir, 2022; Qalati et al., 2022).

Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja melalui OCB

Kepemimpinan transaksional juga memiliki hubungan dengan OCB melalui mekanisme pertukaran sosial. Pemberian penghargaan yang adil dapat mendorong perilaku ekstra

peran sebagai bentuk timbal balik (Daouk et al., 2021). Namun, pengaruhnya terhadap OCB dan kinerja cenderung lebih bergantung pada faktor kontekstual seperti keadilan organisasi (Ran et al., 2024; Khairy et al., 2023).



Sumber: Peneliti, 2026

Gambar 1 Model Penelitian

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji secara sistematis dan terukur hubungan antar variabel. Secara khusus, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal, di mana fokus utamanya adalah menguji hipotesis mengenai hubungan sebab-akibat antar variabel. Objek penelitian ini adalah Dinas Kesehatan Kabupaten Bantul, yang dipilih secara khusus berdasarkan relevansinya dengan fokus penelitian. Pemilihan objek penelitian ini didasarkan

pada perannya sebagai instansi pemerintah yang memiliki tanggung jawab langsung atas manajemen dan pelayanan sebagai lembaga publik, yang tentunya selalu menghadapi dinamika organisasi dan tuntutan kinerja yang tinggi. Dinas Kesehatan Kabupaten Bantul merupakan konteks yang tepat untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Oleh karena itu, pemilihan objek ini dianggap relevan dengan tujuan penelitian, yaitu untuk memahami dan menjelaskan fenomena yang terjadi di lingkungan kerja sektor publik.

Populasi dan sampel dalam penelitian ini terdiri dari 95 karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Bantul. Karena ukuran populasi relatif kecil dan layak untuk diteliti secara keseluruhan, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel secara proporsional dengan tipe pengambilan sampel jenuh (sensus). Pengambilan sampel jenuh dipilih karena semua anggota populasi dimasukkan sebagai sampel, memastikan tidak ada subjek yang dikecualikan dari analisis, dan hasil penelitian diharapkan lebih akurat mencerminkan kondisi sebenarnya. Pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner daring kepada seluruh responden.

Penelitian ini mencakup empat kategori variabel yang berbeda. Variabel dependen terdiri dari Kinerja; variabel independen terdiri dari Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional; dan variabel mediasi adalah Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.

Alat pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM berbasis varian yang dilakukan menggunakan perangkat lunak Smart PLS 3. Pengujian validitas konvergen dapat dianggap konvergen jika nilai outer loading (korelasi antara indikator dan konstruk) lebih besar dari 0,50 dan idealnya di atas 0,70 (Riyanto & Setyorini, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variabel laten. Kemudian, dalam uji validitas diskriminan, dapat dilihat dari nilai cross-loading, yaitu korelasi antara indikator dan konstruk lainnya. Suatu indikator dianggap valid secara diskriminan jika *cross-loading*-nya pada konstruk asli lebih tinggi daripada loading-nya pada konstruk lainnya. Sementara itu, uji reliabilitas komposit (CR) digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator suatu konstruk. Nilai CR yang direkomendasikan lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa konstruk tersebut reliabel secara internal (Wiyono, 2020).

Tabel 1. Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
Kepemimpinan Transformasional	<ol style="list-style-type: none">1. Inspirasi motivasi2. Stimulasi intelektual3. Pertimbangan individual4. Pengaruh yang diidealkan
Kepemimpinan Transaksional	<ol style="list-style-type: none">1. Imbalan bersyarat2. Manajemen aktif berdasarkan pengecualian3. Manajemen pasif berdasarkan pengecualian
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	<ol style="list-style-type: none">1. Altruisme2. Ketelitian

Variabel	Indikator
Kinerja karyawan	3. Sikap sportif
	1. Produktivitas kerja
	2. Kualitas kerja
	3. Kehadiran dan ketepatan waktu

Sumber: Alharbi & Aljounaidi (2021); Nasrip dkk. (2023); dan Budur & Demir (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan data pada Tabel 1, mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 65 orang (68,4%). Sementara itu, responden berjenis kelamin laki-laki tercatat sebanyak 30 orang (31,6%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi tenaga kerja atau partisipan dalam objek penelitian ini didominasi oleh perempuan, dengan selisih yang cukup signifikan dibandingkan dengan laki-laki.

Dilihat dari aspek usia, responden paling banyak berada pada kelompok usia di atas 40 tahun, yaitu sebanyak 44 orang (46,3%). Posisi kedua ditempati oleh kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 31 orang (32,6%), sedangkan kelompok usia termuda (20–30 tahun) memiliki jumlah paling sedikit, yaitu 20 orang (21,1%). Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berada pada usia matang dan produktif akhir, yang umumnya mencerminkan kematangan pengalaman kerja dan emosional dalam lingkungan organisasi.

Distribusi masa kerja responden menunjukkan variasi yang cukup

berimbang, namun didominasi oleh pegawai dengan masa kerja 5–15 tahun, yaitu sebanyak 36 orang (37,9%). Disusul oleh responden dengan masa kerja 16–25 tahun sebanyak 31 orang (32,6%). Sementara untuk kategori masa kerja baru (< 5 tahun) tercatat sebanyak 16 orang (16,8%) dan masa kerja senior (> 25 tahun) sebanyak 12 orang (12,6%). Secara keseluruhan, lebih dari 70% responden memiliki masa pengabdian di atas 5 tahun, yang berarti mayoritas responden memiliki pemahaman yang mendalam mengenai ritme dan budaya kerja di tempat mereka bernaung.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden adalah lulusan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 51 orang (53,7%). Selanjutnya, lulusan Diploma menempati urutan kedua dengan 28 orang (29,5%), diikuti oleh lulusan Magister (S2) sebanyak 9 orang (9,5%), dan lulusan SMA/SMK/SLTA dengan jumlah terkecil, yaitu 7 orang (7,4%). Profil pendidikan ini mengindikasikan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh tenaga kerja terdidik (well-educated), di mana sebagian besar telah menempuh pendidikan tinggi (Diploma, S1, dan S2), sehingga kapasitas mereka dalam

memahami tugas dan mengisi kuesioner penelitian ini dapat dinilai sangat memadai.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan tabel 3, hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* (CR) di atas 0,70 dan *Cronbach's Alpha* (CA) di atas 0,70, sehingga dinyatakan reliabel. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh variabel juga berada di atas 0,50 yang menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi validitas konvergen. Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai CR sebesar 0,88, CA sebesar 0,84, dan AVE sebesar 0,677. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indikator pada variabel ini memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dan mampu menjelaskan konstruk dengan baik. Variabel Kepemimpinan Transaksional memperoleh nilai CR sebesar 0,84, CA sebesar 0,78, dan AVE sebesar 0,619, sehingga dinyatakan reliabel dan valid.

Selanjutnya, variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki nilai CR sebesar 0,86, CA sebesar 0,81, dan AVE sebesar 0,678, yang menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas dan validitas yang baik. Demikian pula, pada variabel Kinerja Karyawan yang memperoleh nilai CR sebesar 0,87, CA sebesar 0,82, dan AVE sebesar 0,678, seluruh indikator dinyatakan mampu mengukur variabel secara konsisten dan akurat. Secara keseluruhan, hasil

pengujian menunjukkan bahwa variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Outer Loading

Berdasarkan tabel 4, hasil pengujian *outer loading*, seluruh indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan kinerja karyawan memiliki nilai di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid dan memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai *outer loading* menunjukkan kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk laten, di mana semakin tinggi nilainya, maka semakin baik indikator tersebut dalam menjelaskan variabel penelitian. Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu mengukur variabel penelitian dengan baik sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Inner Loading

Berdasarkan hasil pengujian inner model pada tabel 5, diperoleh nilai R-Square (R^2) untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,734. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan sebesar 73,4%, sedangkan sisanya sebesar 26,6% dijelaskan oleh

variabel lain di luar model penelitian. Nilai R-Square tersebut termasuk kategori kuat, sehingga model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik. Sementara itu, nilai R-Square pada variabel OCB sebesar 0,963 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional mampu menjelaskan variasi OCB sebesar 96,3%, sedangkan sisanya sebesar 3,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki tingkat penjelasan yang sangat kuat.

Berdasarkan nilai *effect size* (F^2), pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,30 termasuk kategori sedang, yang berarti variabel tersebut memiliki kontribusi cukup berarti dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F^2 sebesar 0,18 dan termasuk kategori sedang. Selanjutnya, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB memiliki nilai F^2 sebesar 0,42 yang termasuk kategori besar, sehingga menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi kuat terhadap peningkatan OCB. Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap OCB memiliki nilai F^2 sebesar 0,20 dan termasuk kategori sedang. Adapun pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan memiliki nilai F^2 sebesar 0,50 yang termasuk kategori besar,

sehingga menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dari tabel 7, dapat disimpulkan bahwa DE (*Direct Effect/Efek Langsung*) merupakan pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi. Pada penelitian ini, DE menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. IE (*Indirect Effect/Efek Tidak Langsung*) merupakan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Dalam penelitian ini, IE menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

TE (*Total Effect/Efek Total*) merupakan total pengaruh yang diperoleh dari penjumlahan antara efek langsung (DE) dan efek tidak langsung (IE). Nilai TE digunakan untuk melihat keseluruhan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Efek mediasi diperoleh dari selisih antara *total effect* (TE) dan *direct effect* (DE), sehingga dapat diketahui besarnya kontribusi variabel mediasi dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Berdasarkan hasil analisis mediasi, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 4,50 dan pengaruh tidak langsung melalui OCB sebesar 4,00, sehingga total pengaruh yang dihasilkan sebesar 8,50. Hasil ini menunjukkan bahwa OCB mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu, kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 3,10 dan pengaruh tidak langsung melalui OCB sebesar 2,90, dengan

total pengaruh sebesar 6,00. Temuan ini menunjukkan bahwa OCB juga berperan sebagai variabel mediasi dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa OCB memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tabel 6, semua hipotesis telah terbukti berpengaruh dan signifikan dengan nilai $P < 0,005$.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persen (%)
Jenis Kelamin	Laki - Laki	30	31.6
	Perempuan	65	68.4
Usia	20-30 Tahun	20	21.1
	31-40 Tahun	31	32.6
	>40 Tahun	44	46.3
Masa Kerja	<5 Tahun	16	16.8
	5-15 Tahun	36	37.9
	16-25 Tahun	31	32.6
	>25 Tahun	12	12.6
Pendidikan	SMA/SMK/SLTA	7	7.4
	Diploma	28	29.5
	S1	51	53.7
	S2	9	9.5

Sumber: Hasil olahan data, 2026

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR	CA	AVE	Ket.
Kepemimpinan Transformasional	0,88	0,84	0,677	Reliabel & Valid
Kepemimpinan Transaksional	0,84	0,78	0,619	Reliabel & Valid
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	0,86	0,81	0,678	Reliabel & Valid
Kinerja karyawan	0,87	0,82	0,678	Reliabel & Valid

Sumber: Hasil olah data, 2026

Tabel 4. Hasil Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Ket.
Kepemimpinan Transformasional	X1-1	0,78	Valid
	X1-2	0,82	Valid
	X1-3	0,85	Valid
	X1-4	0,84	Valid
Kepemimpinan Transaksional	X2-1	0,76	Valid
	X2-2	0,81	Valid
	X2-3	0,79	Valid
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	Z-1	0,83	Valid
	Z-2	0,80	Valid
	Z-3	0,84	Valid
Kinerja karyawan	Y_1	0,81	Valid
	Y_2	0,84	Valid
	Y_3	0,82	Valid

Sumber: Hasil olah data, 2026

Tabel 5. Hasil R² dan F²

Variabel	F ²	R ²	Ket.
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,30	0,734	Sedang
Kepemimpinan Transaksional → Kinerja Karyawan	0,18		Sedang
Kepemimpinan Transformasional → OCB	0,42	0,963	Besar
Kepemimpinan Transaksional → OCB	0,20		Sedang
OCB → Kinerja Karyawan	0,50		Besar

Sumber: Hasil olah data, 2026

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesa	Statistik T	P-value	Ket.
H1 Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja	4,50	0.000	Terbukti
H2 Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja	3,10	0,002	Terbukti
H3 Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior	5,30	0.000	Terbukti
H4 Kepemimpinan Transaksional terhadap Organizational Citizenship Behavior	3,50	0.000	Terbukti
H5 Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja	6,20	0,001	Terbukti

Sumber: Hasil olah data, 2026

Tabel 7. Analisis Mediasi

Variabel	DE (Direct Effect)	IE (Indirect Effect)	TE (Total Effect)	Efek Mediasi
	$x \rightarrow y$	$x \rightarrow z \rightarrow y$	DE+IE	TE-DE
Kepemimpinan Transformasional	4,50 (0,000)	4,00 (0,000)	8.50	8,50 – 4,50 = 4,00
Kepemimpinan Transaksional	3.10 (0.002)	2,90 (0,004)	6.00	6,00 – 3,10 = 2,90

Sumber: Hasil olah data, 2026

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual kepada karyawan sehingga mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya keterkaitan dalam lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Bantul, pimpinan tidak sekadar menjalankan fungsi birokrasi yang kaku, melainkan mampu mentransformasikan visi dan misi pelayanan kesehatan daerah untuk menjadi tujuan bersama yang dipahami secara jelas oleh seluruh staf. Pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara pendekatan inspiratif, dikarenakan pimpinan berhasil

membangun komunikasi yang suportif dan memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi mengimplementasikan berbagai program kesehatan masyarakat yang dinamis. Dukungan dan perhatian individual dari pimpinan ini menciptakan rasa dihargai yang tinggi di kalangan pegawai, sehingga mereka lebih berkomitmen dan responsif dalam menyelesaikan target-target pelayanan kesehatan di wilayah Bantul. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Alharbi dan Aljounaidi (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, Bastari et al. (2020) dan Dewantoro (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan performa kerja melalui peningkatan motivasi kerja. Temuan ini turut diperkuat oleh Nasrip et al. (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kontribusi praktis dari temuan ini

menunjukkan bahwa organisasi perlu mendorong pimpinan untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui pemberian motivasi, komunikasi yang inspiratif, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, dan pengembangan potensi karyawan. Penerapan kepemimpinan transformasional dapat membantu organisasi meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan efektivitas kerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Adanya pengaruh yang positif dari kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dikarenakan penerapan sistem penghargaan, pengawasan, dan evaluasi kerja yang jelas mampu meningkatkan disiplin serta pencapaian target kerja karyawan. Kondisi ini terjadi pada instansi pemerintahan yang memiliki *standart operasional prosedur* (SOP) dan indikator kinerja utama yang terukur melalui setiap program pelayanan kesehatan masyarakat. Pimpinan di instansi ini berhasil memanfaatkan sistem *reward* (penghargaan) dan *punishment* (sanksi) birokrasi, seperti penilaian sasaran kinerja pegawai (SKP) dan pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) secara objektif berdasarkan capaian kerja. Mekanisme pengawasan yang terstruktur dan evaluasi berkala yang dilakukan pimpinan membuat setiap staf memiliki kejelasan mengenai konsekuensi dari performa kerja mereka,

sehingga mendorong kedisiplinan yang tinggi dalam memenuhi target-target kedinasan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Burhanudin dan Kurniawan (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Donkor et al. (2022) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional efektif meningkatkan performa pegawai melalui pemberian reward dan kontrol kerja yang terstruktur. Selain itu, Young et al. (2020) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan performa bawahan melalui kejelasan target dan sistem pengawasan yang efektif. Kontribusi praktis dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menerapkan sistem penghargaan dan evaluasi kerja yang adil dan terukur. Pemberian reward, insentif, maupun umpan balik kerja secara konsisten dapat meningkatkan tanggung jawab dan kinerja karyawan dalam mencapai target organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian kepada bawahan dapat



mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan dalam membantu organisasi di luar tugas formalnya. Fenomena ini terjadi adanya pendekatan pimpinan yang humanis dan transformasional dengan kemampuan menumbuhkan rasa kepemilikan yang kuat terhadap instansi di kalangan pegawai. Pimpinan berhasil membangun iklim kerja yang penuh rasa percaya, dikarenakan perhatian individual yang diberikan membuat pegawai merasa dihargai secara profesional dalam bekerja. Keterkaitan hasil penelitian dan fenomena di lapangan inilah yang memicu munculnya motivasi intrinsik pegawai untuk secara sukarela saling membantu rekan sejawat, bertukar peran saat beban kerja pelayanan kesehatan masyarakat sedang tinggi, atau lembur demi menyelesaikan program kedinasan mendesak di luar deskripsi pekerjaan pokok mereka. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Budur dan Demir (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Han et al. (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan perilaku kewargaan organisasi melalui peningkatan komitmen organisasi. Selain itu, Jufrizen et al. (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan OCB melalui keterikatan kerja dan komitmen afektif karyawan. Kontribusi praktis dari temuan ini adalah

pentingnya organisasi membangun budaya kerja yang suportif dan kolaboratif melalui kepemimpinan yang inspiratif. Pemimpin perlu menciptakan hubungan interpersonal yang baik agar karyawan memiliki kesadaran untuk membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan berkontribusi secara sukarela terhadap organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapatnya sistem penghargaan dan pengawasan yang diterapkan oleh pemimpin mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstrapesan dalam organisasi, mengakibatkan kepemimpinan transaksional memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan dengan adanya kejelasan aturan baku dan transparansi dalam pemberian insentif kedinasan menumbuhkan rasa keadilan distributif bagi para pegawai. Penerapan kepemimpinan menggunakan cara pengawasan yang adil dan konsisten untuk pemenuhan target program kesehatan menyebabkan kontribusi pegawai diakui secara proporsional oleh sistem birokrasi. Rasa aman atas perlakuan kerja yang adil dan transparan inilah yang dapat menstimulasi kerelaan pegawai untuk memberikan usaha lebih (perilaku ekstrapesan), seperti membantu menyukseskan kegiatan bakti sosial atau

program posyandu darurat di luar kewajiban rutin mereka.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Daouk et al. (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian Khan et al. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan perilaku kewargaan organisasi melalui hubungan kerja yang jelas dan adil. Kontribusi praktis dari hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperkuat sistem kerja yang transparan dan berbasis penghargaan. Ketika karyawan merasa usaha mereka dihargai secara adil, mereka cenderung menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

OCB memiliki peran positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi perilaku sukarela karyawan dalam membantu rekan kerja dan mendukung aktivitas organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Karakteristik pelayanan di Dinas Kesehatan Kabupaten Bantul sangat bergantung pada koordinasi lintas sektor dan kerja tim yang solid untuk menyukseskan berbagai program kesehatan masyarakat. Para pegawai memiliki inisiatif tinggi untuk saling membantu menyelesaikan kendala

administratif di lapangan atau bersedia berbagi beban kerja saat terjadi lonjakan tugas kedinasan, serta hambatan birokrasi dapat dipangkas secara signifikan. Perilaku sukarela yang saling mendukung ini menciptakan alur kerja pelayanan publik yang lebih cepat, responsif, dan minim kesalahan, sehingga secara langsung mengakselerasi capaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Prabowo (2020) yang menemukan bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sulistyowati dan Arifah (2023) juga menyatakan bahwa OCB menjadi faktor penting dalam peningkatan performa pegawai. Selain itu, Rizaie et al. (2023) menjelaskan bahwa perilaku kewargaan organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap efektivitas dan keberhasilan kinerja organisasi. Kontribusi praktis dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu membangun budaya kerja sama, kepedulian, dan komitmen organisasi untuk meningkatkan perilaku OCB. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi akan membantu meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Analisis Mediasi

Terdapat analisis mediasi yang menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

karyawan. Terlihat adanya pengaruh dan pengaruh tidak langsung yang sama-sama signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga melalui peningkatan perilaku OCB karyawan. Pemimpin transformasional mampu menciptakan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan kerja yang mendorong karyawan melakukan perilaku ekstra peran sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Budur dan Demir (2022) serta Qalati et al. (2022) yang menyatakan bahwa OCB mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kontribusi praktis dari hasil ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya perlu fokus pada peningkatan kinerja secara langsung, tetapi juga perlu membangun perilaku OCB melalui kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Selanjutnya, OCB juga terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari pengaruh langsung sebesar 3,10 dengan P-value 0,002 dan pengaruh tidak langsung sebesar 2,90 dengan P-value 0,004 yang sama-sama signifikan. Hasil tersebut menunjukkan

bahwa penerapan kepemimpinan transaksional melalui pemberian penghargaan, pengawasan, dan evaluasi kerja mampu meningkatkan OCB yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ran et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan performa kerja melalui keterlibatan kerja. Selain itu, Khairy et al. (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional dapat meningkatkan perilaku positif organisasi melalui kepercayaan dan hubungan kerja yang baik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan karyawan. Kontribusi praktis dari hasil ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengintegrasikan sistem penghargaan yang jelas dengan pembentukan budaya organisasi yang positif. Dengan kombinasi tersebut, karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi target, tetapi juga terdorong untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi melalui perilaku OCB.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional; kepemimpinan transformasional dan transaksional juga memengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship*



Behavior); dan OCB berkontribusi pada peningkatan kinerja. Peran OCB sebagai mediasi terbukti tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki kontribusi besar dalam menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja; kepemimpinan transaksional melalui OCB terhadap kinerja memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil ini menegaskan bahwa OCB memainkan peran mediasi yang krusial, dikarenakan terdapat mekanisme mediasi yang perlu ditekankan secara eksplisit di bagian kesimpulan untuk memberikan pemahaman yang lebih lengkap dan akurat tentang hubungan struktural yang ditemukan.

Kekuatan penelitian ini terletak pada penggunaan metode Structural Equation Modeling (SEM), yang memungkinkan pemeriksaan hubungan kompleks antar variabel dan memperhitungkan kesalahan pengukuran, sehingga memberikan tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi dibandingkan dengan pendekatan regresi konvensional. Penelitian ini memiliki keterbatasan, seperti ukuran sampel yang relatif kecil, yang dapat membatasi generalisasi temuan ke konteks organisasi yang lebih luas.

IMPLIKASI PENELITIAN

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki peran penting dalam meningkatkan *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja karyawan. Secara manajerial, yang perlu dilakukan organisasi adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, arahan, penghargaan, serta membangun hubungan kerja yang positif agar karyawan terdorong bekerja lebih optimal dan menunjukkan perilaku sukarela dalam mendukung organisasi. Organisasi pemerintah juga perlu menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, sistem penghargaan yang adil, dan lingkungan kerja yang suportif untuk meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Meskipun hubungan antara gaya kepemimpinan, OCB, dan kinerja karyawan telah banyak dikaji pada sektor swasta, penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan dengan menguji model tersebut pada ekosistem organisasi publik, khususnya instansi kesehatan pemerintah seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Bantul. Kebaruan teoritis dari penelitian ini membuktikan bahwa di tengah tuntutan birokrasi kedinasan yang kaku yang syarat pada target makro pelayan masyarakat, mengakibatkan kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak saling menentang, melainkan bekerja secara saling melengkapi Pelayanan kesehatan yang dinamis, perilaku sukarela (OCB) terbukti menjadi elemen katalis yang menjembatani keterbatasan sumber daya aparatur dengan tingginya beban kerja lapangan.



Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam pengembangan model penelitian yang lebih luas dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, *employee engagement*, budaya organisasi, atau komitmen organisasi. Penelitian selanjutnya juga disarankan menggunakan objek penelitian yang lebih beragam serta pendekatan longitudinal dan memperluas jangkauan sampel agar mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh kepemimpinan, OCB, dan kinerja

karyawan dalam berbagai konteks organisasi.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada para responden dan pihak instansi yang telah membantu dalam proses pengumpulan data penelitian. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Alharbi, F., & Aljounaidi, A. (2021). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Performance. *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, 3(29), 58–69. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp.e.2021.294>
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 2883–2888. <https://doi.org/10.52677/j.msl.2020.4.019>
- Basyari, A. S. (2024). Efek Moderasi Manajemen Perubahan Dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Jurnal Manajerial*, 11(01), 118-133.
- Budur, T., & Demir, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(4), 899–921. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2022.325482.674598>
- Burhanudin, B., & Kurniawan, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i1.58>
- Chan, Y. S., Chan, S. W., Ismail, F., Ahmad, M. F., & Zaman, I. (2024). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviour on Employee Performance in ABC Hotel. *Research in Management of Technology and Business*, 5(1), 975–988.

- Daouk, A., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2021). The Relationship Between Transactional Leadership and OCB: A Conditional Analysis of Organizational Justice Perception and Psychological Contract Fulfillment. *Sage Open*, 11(4), 1–13.
<https://doi.org/10.1177/21582440211061563>
- Demir, A., & Ergün, E. (2023). Justice Fosters the Effect of Team-Building Interventions on Viability and Performance. *Sustainability*, 15(15), 12023.
<https://doi.org/10.3390/su151512023>
- Dewantoro, A. Q. (2023). Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimediasi budaya organisasi dan motivasi. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 393-409.
- Dina Novita. (2023). *Organizational Support Dan Interdisciplinary Training Untuk Meningkatkan Frontline Employee Performance Melalui Work Engagement Dan Employee Attitude Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.*
- Dina Novita, Amiartuti Kusmaningtyas, & Riyadi Nugroho. (2022). Employee performance factors in the Indonesian public sector social service. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 15(1), 799–810. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.15.1.0778>
- Donkor, F., Sekyere, I., & Oduro, F. A. (2022). Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Performance in Public Sector Organizations in Africa: A Comprehensive Analysis in Ghana. *Journal of African Business*, 23(4), 945–963.
<https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1969191>
- Drouvelis, M., & Paiardini, P. (2022). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101534. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101534>
- Febrika, V. A., & Suhana, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Mediasi Kepercayaan Kepada Atasan dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 1112–1121. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11851>
- Garad, A., Haryono, S., Yaya, R., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership, Improving Employee's Performance and the Raising Efficiency of Organizations. *Management and Production Engineering Review*, 13(2), 15–30.
<https://doi.org/10.24425/mper.2022.142052>
- Han, Y., Abdullah, A., & Hwang, K. (2023). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Egypt: Roles of Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Organizational Justice. *Journal of Policy Studies*, 38(4), 23–39.
<https://doi.org/10.52372/jps38403>
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322. <https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Irawan, B. S., Herlina, E., & Faruk, M. (2021). Pengaruh Kontrak Psikologis dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada Karyawan Perusahaan Garden Group). *Buiness Management and Entrepreneurship Journal*, 3(1), 85–96.

- Jufrizen, Farisi, S., Muslih, & Sari, M. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 1–12. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.01](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01)
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Khairy, H. A., Baquero, A., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The Effect of Transactional Leadership on Organizational Agility in Tourism and Hospitality Businesses: The Mediating Roles of Organizational Trust and Ambidexterity. *Sustainability*, 15(19), 14337. <https://doi.org/10.3390/su151914337>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989826. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khan, S.-U.-R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- Meliakova, Y., Krapivnyk, G., Kovalenko, I., Kalnytskyi, E., & Zhdanenko, S. (2022). Performance Conceptualism: From Semantics to Body Language. *WISDOM*, 21(1), 139–153. <https://doi.org/10.24234/wisdom.v21i1.614>
- Mobarak Karim, M., Bin Amin, M., Ahmed, H., Hajdu, Z., & Popp, J. (2023). The influence of leadership styles on employee performance in telecom companies of Bangladesh. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 671–681. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.52)
- Nasrip, M., Kirana, K. C., & Hadi, S. (2023). Analisis Personality, Burnout Syndrome dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(2), 637–651. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i2.1571>
- Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108–122. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182>
- Obaid, S., Ahmad, S. F., & Mumtaz, F. (2022). Ability-Motivation-Opportunity Framework. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(1), 1–26. <https://doi.org/10.4018/ijabim.309105>

- Pono, N. F., Hadi, S., & Kirana, K. C. (2022). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Serta Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(1), 10. <https://doi.org/10.32493/JEE.v5i1.23942>
- Prabowo, W. S. (2020). Organizational Citizenship Behavior, Organizational Climate, and Employee Performance. *Journal of Economics and Business*, 3(4). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.04.297>
- Pranata, S. P. K. A., Sitiari, N. W., & Yasa, P. N. S. (2020). The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Towards Work Stress and Performance of Employees in Income Agency Regional City of Denpasar. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 7(1), 65–72. <https://doi.org/10.22225/jj.7.1.1654.65-72>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Ran, X., Binti Rosli, R., & Abbas Ali, D. (2024). The Impact of Transactional Leadership on Work Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 08(03), 38–46. <https://doi.org/10.31674/ijrtbt.2024.v08i03.003>
- Riyanto, S., & Setyorini, W. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif dengan Pendekatan Smartpls 4.0*. Deepublish Digital.
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2020). Transformational Leadership and Employee Outcomes: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Sakti, O. P., Kurniawati, D. T., & Rahayu, M. (2023). The Effect of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance Mediated by Innovative Work Behavior. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 4(9), 1851–1866. <https://doi.org/10.59188/devotion.v4i9.563>
- Sulastini, H. (2021). Does Human Resources Development And Organizational Culture Still Impact On Employee Performance? *Journal of Industrial Engineering Management*, 6(2), 25–39. <https://doi.org/10.33536/jiem.v6i2.920>
- Sulistiyowati, A., & Arifah, A. N. (2023). The influence of transformational leadership, career development, and Organizational Citizenship Behavior on employee performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(3), 345–352. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i3.155>
- Wiyono, G. (2020). *Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis SPSS 25 & SMRAT PLS 3.2.8* (2nd ed.). UPP STIM YKPN. <https://doi.org/9786237845065>

Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2020). A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255–1280.
<https://doi.org/10.1177/0149206320908646>

Yusof, J. M., & Zaki, M. A. A. M. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (Ijtsrd)*, 7(6), pp.562-568.
<https://doi.org/https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd61256.pdf>