ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v5i2.5123

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KESEJAHTERAAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH SUMATERA BARAT

The Influence of Transformational Leadership and Organizational Well-Being on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable at PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat

Juliana Angelica De Sena[1], Marta Widian Sari[2], Silvia Sari[3]
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang
julianadesena80@gmail.com; martawidiansari@upiyptk.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Feb 5, 2025	Feb 19, 2025	Mar 2, 2025	Mar 7, 2025

Abstract

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational welfare on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable at PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat. Data collection was conducted through surveys and questionnaires, with a sample of 74 respondents. The analysis method used is Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS). The results of the study indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on OCB and

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

employee performance, while organizational welfare has a negative and insignificant effect on OCB, but has a positive and significant effect on employee performance. In addition, OCB does not have a significant effect on employee performance. Testing of intervening variables shows that OCB is unable to mediate the effect of transformational leadership or organizational welfare on employee performance significantly. These findings indicate that inspirational leadership and optimal organizational welfare can improve employee performance, although the role of OCB in this relationship still needs further research.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Well-being, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dan kuesioner, dengan sampel sebanyak 74 responden. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta kinerja karyawan, sedangkan kesejahteraan organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, OCB tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian variabel intervening menunjukkan bahwa OCB tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional maupun kesejahteraan organisasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang inspiratif serta kesejahteraan organisasi yang optimal dapat meningkatkan kinerja karyawan, meskipun peran OCB dalam hubungan ini masih perlu diteliti lebih lanjut.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kesejahteraan Organisasi, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior (OCB).

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sumber daya manusia (SDM) sangat memerlukan pembentukan dan pengembangan yang baik untuk sebuah keberlangsungan. Indonesia menghadapi tantangan ekonomi yang signifikan, termasuk ketidakpastian ekonomi global, inflasi yang relatif tinggi, dan dampak dari krisis ekonomi yang di picu oleh pandemi COVID-19 serta konflik geopolitik global. Faktor-faktor ini mempengaruhi daya beli masyarakat, investasi, dan stabilitas pasar keuangan. Perbankan, sebagai salah satu sektor utama dalam ekonomi, merasakan dampaknya dalam bentuk peningkatan risiko kredit, fluktuasi likuiditas, dan ketidakpastian pendapatan.

Suatu organisasi untuk mencapai tujuannya di perlukan karyawan yang berkualitas dan produktif. Karyawan yang berkualitas merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing bagi suatu organisasi. Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja ini di ukur berdasarkan berbagai faktor seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, efisiensi, efektivitas, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Pertumbuhan ekonomi yang tidak merata, inflasi, dan perubahan ekonomi global mempengaruhi stabilitas sektor perbankan. Meningkatnya persaingan, perubahan perilaku nasabah dan kebutuhan inovasi memerlukan strategi kepemimpinan efektif. Kinerja karyawan yang optimal menjadi kunci kesuksesan organisasi.

Kinerja Karyawan

Menurut (Saputra & Rahmat, 2024) kinerja karyawan merupakan elemen penting dalam mencapai kesuksesan organisasi. Faktor – faktor yang memengaruhi kinerja karyawan beragam, mulai dari kemampuan individu, motivasi, hingga kondisi organisasi. Memahami faktor – faktor ini secara mendalam membantu organisasi dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut (V. N. Sari et al., 2020) kinerja karyawan merupakan kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Mahyadi Mahyadi & Helmi Buyung Aulia Safrizal, 2023) kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk mengubah budaya organisasi dan menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional memotivasi dan menginspirasi tim mereka untuk bekerja menuju tujuan bersama dan memberikan dorongan untuk terus berkembang dan mencapai potensi maksimal.. Menurut (Mendrofa et al., 2024) kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing bawahannya menuju pencapaian tujuan bersama, telah terbukti memiliki dampak yang signifikan pada kinerja individu dan organisasi di berbagai konteks. Meskipun literatur telah banyak mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Kesejahteraan Organisasi

Menurut (Luthfiana, 2024) kesejahteraan organisasi adalah keadaan positif secara psikologis yang di hasilkan dari penilaian individu terhadap keadaan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis dasar dan memberikan peluang pengembangan diri. Ada empat faktor yang mempengaruhi kesejahteraan organisasi adalah kepuasan kerja, penghargaan organisasional, kepedulian atasan dan intrusi pekerjaan ke dalam kehidupan pribadi. Menurut (Robibah Wasilatur et al., 2024) faktor kesejahteraan menjadi pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karena semakin karyawan tersebut sejahtera semakin meningkat kinerja sebaliknya semakin tidak sejahtera karyawan maka akan berpotensi untuk memberontak.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut (Rudini, 2024) *Organizational citizenship behavior* (OCB) faktor komitmen organisasi di percaya mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Komitmen organisasi yakni ialah sebagai salah suatu keadaan dimana seorang pekerja memihak organisasi tertentu serta tujuan – tujuan pegawai tersebut dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi. Menurut (Setiawan & Djatmiko, 2024) definisi *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpusat kepada perilaku tiap individu yang melaksanakan tugasnya yang melebihi dari deskripsi kerjanya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual untuk meningkatkan efisiensi kinerja organisasi dengan membantu tujuan dari produktifitas individu pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 4 februari hingga pada tanggal 7 februari tahun 2025 untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei explantalis, yang bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transfer nasional dan kesejahteraan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank pembangunan Daerah Sumatera Barat teknik purposive sampling digunakan untuk memilih responden yang memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dan bekerja di berbagai divisi operasional bank sampel ditentukan menggunakan rumus slovin dengan tingkat toleransi kesalahan 10% sehingga diperoleh

sebanyak 74 responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan menggunakan skala likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

Populasi menurut (Susanto et al., 2024) populasi penelitian mengacu pada semua unit analisis yang memiliki ciri-ciri identik atau mempunyai hubungan bermakna dengan isu penelitian. Populasi penelitian mengacu pada keseluruhan individu, objek, atau peristiwa yang menjadi fokus penyelidikan. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat tahun 2021-2023 yaitu sebanyak 278 karyawan.

Sampel Menurut (Khuluq et al., 2024) Sampel memiliki pengertian yaitu sub kelompok dari populasi yang telah dipilihkan digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan pendekatan rumus Slovin. Rumus Slovin digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang representatif dari populasi yang ada. Adapun rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Di mana:

n= Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

e = Tingkat kesalahan (margin of error) yang ditetapkan

Berdasarkan data yang diperoleh, populasi dalam penelitian ini berjumlah 278. Dengan tingkat kesalahan 10%, maka jumlah yang diperlukan adalah:

$$n = \frac{278}{278.0{,}01^2}$$

$$n = \frac{278}{1 + (278).(0{,}01)^2}$$

$$n = \frac{278}{1 + 3{,}78} = 74$$

Setelah perhitungan dilakukan, diperoleh jumlah sampel sebanyak 74 responden.

Beberapa metode pengumpulan data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode pengumpulan data menurut pendapat (Ahmad & Muslimah, 2021) adalah Usaha menemukan dan mengganti dengan sistematik data hasil wawancara, observasi, dan lainya sehingga dapat peneliti memahami tentang kasus yang sedang diteliti dan dapat disajikan untuk temuan akan datang. Sehingga dalam upaya meningkatkan pemahaman analisis harus dilanjutkan

dengan mencari makna. Berdasarkan definisi tersebut bahwa hal yang perlu diketahui bahwa, yaitu:

a. Usaha mencari data yakni tahapan dilapangan terkait persiapan sebelum kelapangan
b. Penataan sistematis temuan di lapangan
c. Penyajian yang ditemukan di lapangan
d. Menemukan makna, pencarian secara berkesinambungan sehingga tidak ada lagi makna lainnya yang mematahkan (memelingkan) temuan tersebut.

Analisis deskriptif yaitu hasil pengolahan data kemudian dideskripsikan dengan tujuan menggunakan proporsi jawaban responden terhadap variabel penelitian. Data yang diperoleh sebelum dianalisis secara kuantitatif terlebih dahulu disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dengan perhitungan statistik. Untuk menghitung tingkat capaian jawaban responden digunakan rumus sebagai berikut :

$$TCR = \frac{Rata - rata\ skor}{5} X100$$

Untuk mengiterpretasikan jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan, sebagai acuan tabel kriteria pengklasifikasian rata-rata jawaban responden sebagai berikut :

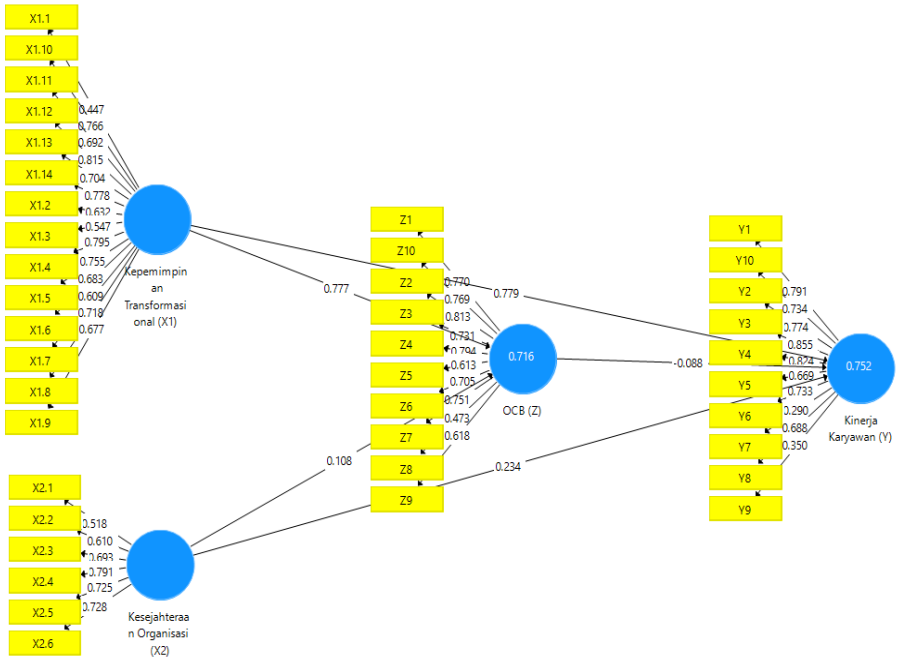
Tabel 1. Tingkat Capaian Responden (TCR)

Tingkat Capaian Responden (TCR)	Kriteria
90 - 100%	Sangat Baik
80 – 89%	Baik
65 – 79%	Cukup Baik
55 – 64%	Tidak Baik
0 – 54%	Sangat Tidak Baik

HASIL

Uji Outer Model Sebelum Eliminasi

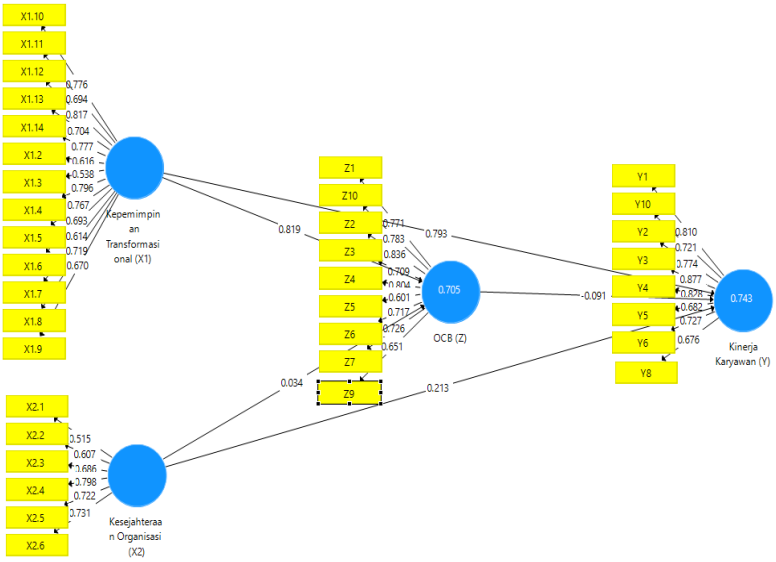
Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS,* diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan –pernyataan variabel penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Outer Model Sebelum Eliminasi

Uji Outer Model Setelah Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS,* diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. Outer Model Sesudah Eliminasi

Pada gambar 2 terdapat di dua variabel yaitu variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kinerja Karyawan (Y) dan OCB (Z) yang nilai pernyataan dibawah dari 0,5, sehingga harus di Eliminasi, yang mana pernyataan yang di eliminasi pada variabel

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah pernyataan X1.1, di variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah Y7 dan Y9 sedangkan pada variabel OCB (Z) adalah Z8.

Tabel 2. Outer Model Kinerja Karyawan

No	Indikator	Nilai Convergent Validity	Keterangan
1	Y.1	0,81	Valid
2	Y.2	0,774	Valid
3	Y.3	0,877	Valid
4	Y.4	0,828	Valid
5	Y.5	0,682	Valid
6	Y.6	0,727	Valid
7	Y.8	0,676	Valid

Dalam penelitian batasan nilai-nilai *convergent validity* di atas 0,5 dengan demikian seluruh indikator Kinerja Karyawan valid karena memiliki nilai-nilai *convergent validity* diatas 0,5.

Tabel 3. Outer Model Organizational Citizenship Behavior (OCB)

No	Indikator	Nilai Convergent Validity	Keterangan
1	Z 1	0,771	Valid
2	Z 2	0,836	Valid
3	Z 3	0,709	Valid
4	Z 4	0,804	Valid
5	Z 5	0,601	Valid
6	Z 6	0,717	Valid
7	Z 7	0,726	Valid
8	Z 9	0,651	Valid
9	Z 10	0,783	Valid

Dalam penelitian batasan nilai-nilai *convergent validity* di atas 0,5 dengan demikian kepuasan kerja valid.

Tabel 4. Outer Model Gaya Kepemimpinan Transfomasional

No	Indikator	Nilai *Convergent Validity*	Keterangan
1	X1.2	0,616	Valid
2	X1.3	0,538	Valid
3	X1.4	0,796	Valid
4	X1.5	0,767	Valid
5	X1.6	0,693	Valid
6	X1.7	0,614	Valid
7	X1.8	0,719	Valid
8	X1.9	0,67	Valid
9	X1.10	0,776	Valid
10	X1.11	0,694	Valid
11	X1.12	0,817	Valid
12	X1.13	0,704	Valid
13	X1.14	0,777	Valid

Dalam penelitian batasan nilai-nilai *convergent validity* di atas 0,5 dengan demikian seluruh indikator gaya kepemimpinan transformasional valid dikarenakan memiliki nilai-nilai *convergent validity* di atas 0,5.

Tabel 5. Outer Model Kesejahteraan Organisasi

No	Indikator	Nilai *Convergent Validity*	Keterangan
1	X2.1	0,515	Valid
2	X2.2	0,607	Valid
3	X2.3	0,686	Valid
4	X2.4	0,789	Valid
5	X2.5	0,722	Valid
5	X2.6	0,731	Valid

Uji Reliabilitas

Setelah diketahui tingkat kevalitan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing konstruk atau variabel. Penelitian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *crombash alpha*. Nilai suatu

konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *crombach alpha* > 0,60 dan *composite reliability* > 0,70.

Tabel 6 Nilai *Construct Reliability* dan *Validity*

Konstruk (Variabel)	*Composite Reliability*	*Cronbachs Alpha*	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,918	0,897	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,914	0,894	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,929	0,917	Reliabel
Kesejahteraan Organisasi (X2)	0,837	0,781	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas telah ditemukan nilai *cronbach alpha* di atas 0,60 artinya bahwa tingkat kehandalan data telah baik atau handal. Kemudian nilai *composite reliability* masing-masing konstruk di atas 0,70, demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehandalan data telah baik atau *reliable*.

Uji Hipotesis

Tabel 8. Nilai *Path Coefficiensts*

Uraian	Original Sampel	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Kesejahteraan Organisasi (X2) →OCB (Z)	0,034	0,187	0,852	**Di Tolak**
Kesejahteraan Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,213	2,173	0,03	**Di Terima**
Kepemimpinan Transformasional (XI) →OCB (Z)	0,819	4,763	0,00	**Di Terima**
Kepemimpinan Transformasional (XI) →Kinerja Karyawan (Y)	0,793	3,754	0,00	**Di Terima**
OCB (Z) →Kinerja Karyawan (Y)	-0,091	0,445	0,657	**Di Tolak**

Berdasarkan hasil pengujian *SmartPLS* pada tabel diatas terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis pertama sampai hipotesis kelima yang merupakan pengaruh langsung konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kesejahteraan Organisasi terhadap OCB dan pengaruh konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kesejahteraan Organisasi dan OCB terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 9 *Result Path Analysis*

Uraian	Original Sampel	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (XI)→OCB (Z)→ Kinerja Karyawan (Y)	-0,074	0,427	0,669	di tolak
Kesejahteraan Organisasi (X2)→ OCB (Z)→ Kinerja Karyawan (Y)	-0,003	0,084	0,933	di tolak

Berdasarkan diagram jalur nilai t-statistik atau t-hitung berguna untuk menilai diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan membandingkan nilai tstatistik atau t-hitungan dengan t-tabel pada 1,67 (pada kesalahan menolak data sebesar 5%).

Nilai t-statistik > t-tabel 1,67 atau 0,427>1,67. Nilai *P-Value* 0,669< 0,05 dan nilai original sampel sebesar -0,074 dengan demikian maka hipotesis ditolak atau Ho diterima dan H6 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh OCB.

Nilai t-statistik > t-tabel 1,67 atau 0,084> 1,67, nilai *P-Value* 0,933< 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0,142 dengan demikian maka hipotesis ditolak atau Ho diterima dan H7 ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Kesejahteraan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh OCB.

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Original Sampel	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (z) pada Bank Nagari Kantor Pusat	0,819	4,763 >1,67	0 < 0,05	**Hipotesis Diterima**

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Original Sampel	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H2	Kesejahteraan Organisasi (X2) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) pada Bank Nagari Kantor Pusat	0,034	0,187 >1,67	0,852 < 0,05	**Hipotesis Ditolak**
H3	Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Bank Nagari Kantor Pusat	0,793	3,754 >1,67	0 < 0,05	**Hipotesis Diterima**
H4	Kesejahteraan Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Bank Nagari Kantor Pusat	0,213	2,173 >1,67	0,03 < 0,05	**Hipotesis Diterima**
H5	Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y) pada Bank Nagari Kantor Pusat	-0,091	0,445 >1,67	0,657 < 0,05	**Hipotesis Ditolak**
H6	Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan(Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) sebagai variabel intervening pada Bank Nagari Kantor Pusat	-0,074	0,427 >1,67	0,669 < 0,05	**Hipotesis Ditolak**
H7	Kesejahteraan Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)(Z) sebagai variabel intervening pada Bank Nagari Kantor Pusat	-0,003	0,084 >1,67	0,933 < 0,05	**Hipotesis Ditolak**

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional (X1) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Z). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (I. P. Sari dkk., 2024) terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan *organizational citizenship behavior* (Z). Selanjutnya dapat disimpulkan dari penelitian oleh (I. P. Sari dkk., 2024) bahwa hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Z) pada karyawan PT. Utama Inti Hasil 10 Kimia Industri Medan.

Pengaruh Kesejahteraan Organisasi terhadap OCB

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan organisasi (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Z). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Susetyo & Sumartik, 2022) tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kesejahteraan organisasi (X2) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Z). Selanjutnya dapat disimpulkan dari penelitian oleh (Nikmah dkk., 2024) bahwa tidak terdapat hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB, *Affective Commitment* memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB, *Employee Engagement* memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* terdapat pengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasionanl (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ananda Muhamad Tri Utama, 2022) terdapat kepemimpinan transformasional berpengaruh positif atas kinerja karyawan. Selanjutnya dapat disimpulkan dari penelitian oleh (Lumintang dkk., 2025) hasil uji regresi linier sederhana, uji F, dan uji t semuanya menunjukkan hubungan positif dan signifikan secara statistik antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Pengaruh Kesejahteraan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* terdapat pengaruh signifikan antara kesejahteraan organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Baihaqi & Saifudin, 2021) tidak terdapat pengaruh kesejahteraan organisasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya dapat disimpulkan dari penelitian oleh (AFkarina dkk., 2024) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Probolinggo.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Harahap, 2020) OCB tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya dapat disimpulkan dari penelitian oleh (Yusuf & Darmawan, 2024) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri dan OCB tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* tidak terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan(Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hassanah, 2023) terdapat kepemimpinan transformasional melalui OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya dapat disimpulkan dari penelitian oleh (Chasanah & Santoso, 2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB. Keterlibatan karyawan, kepemimpinan transformasional, dan OCB tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kesejahteraan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* tidak terdapat pengaruh signifikan antara kesejahteraan organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui OCB (Z). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (AFkarina dkk., 2024) terdapat Kesejahteraan Organisasi tidak berpengaruh dalam memediasi hubungan

antara kinerja karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Z). Selanjutnya dapat disimpulkan dari penelitian oleh (Fitri & Endratno, 2021) hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), *organizatinal citizenship behavior* (OCB) mampu memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, *organizatinal citizenship behavior* (OCB) mampu memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan dukungan dapat mendorong perilaku ekstra peran yang bermanfaat bagi organisasi. Namun, kesejahteraan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, mengindikasikan bahwa meskipun organisasi memberikan kesejahteraan yang baik, hal tersebut tidak selalu mendorong karyawan untuk melakukan tugas di luar tanggung jawab utama mereka secara sukarela.

Selanjutnya, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana kepemimpinan yang visioner, komunikatif, dan mendukung dapat meningkatkan motivasi serta produktivitas karyawan. Selain itu, kesejahteraan organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa kondisi kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, serta kesejahteraan yang diberikan oleh organisasi mampu meningkatkan kinerja mereka secara langsung.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa meskipun karyawan menunjukkan perilaku ekstra peran, hal tersebut tidak serta-merta meningkatkan kinerja mereka dalam tugas utama. Selain itu, OCB juga tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara

kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan maupun antara kesejahteraan organisasi dan kinerja karyawan, sehingga keberadaannya tidak memperkuat pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan ini memberikan implikasi penting bagi organisasi, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan yang lebih inspiratif serta peningkatan kesejahteraan karyawan. Organisasi disarankan untuk terus mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif serta memastikan kesejahteraan karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

AFkarina, I., Haris, R. A., & Widayanto, M. T. (2024). Pengaruh Kesejahteraan Karyawan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Probolinggo. *Journal Management, Accounting, and Digital Business*, *2*(1), 81–90. https://doi.org/10.51747/jumad.v2i1.1531

Ahmad, & Muslimah. (2021). Memahami Teknik Pengolahan dan Analisis Data Kualitatif. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru, 10*(1), 600-609. https://doi.org/10.51169/ideguru.v10i1.1511

Ananda Muhamad Tri Utama. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, *1*(2). *9*(3), 356–363. 10.32832/djip-uika.v1i2.4945

Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business Available*, *2*, 25–34. https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191

Chasanah, S., & Santoso, D. (2022). *P*engaruh Employee Engagement Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). *Sustainable Business Journal*, *1*(2), 93-105.. https://doi.org/10.26623/sbj.v1i2.5815

Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, *2*(3), 401-408.. https://10.36226/jrmb.v2i3.74

Hassanah, F. N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organization Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Pt. Perkebunan Nusantara Iv (Persero) Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *6*(2), 123–134. https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.15948

Khuluq, M. H., Widyawati, N., Soedarmanto, & Kalangi, M. H. E. (2024). Pengaruh Ekspektasi, Pengalaman Dan Persepsi Nilai Customer Terhadap Kepuasan Customer Di PT. *Andalan Pacific Samudra : Jutranis. 01*(01), 1–18. https://jurnal.stiamak.ac.id/index.php/jut/article/view/135

Lumintang, P. Q., Mumu, S., Teneh, F., Sekolah, B., Ilmu, T., Eben, E., & History, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Bpjs Kesehatan Kantor Cabang Manado. *Journal of Mandalika Literature*, *6*(2), 317-324.*6*(2), 317–324. https://doi.org/10.35794/emba.v6i4

Luthfiana, N. (2024). Keinginan untuk Tetap Bertahan Gen Z: Peran Kesejahteraan di Tempat Kerja. *Psikobuletin:Buletin Ilmiah Psikologi*, *5*(1), 86. https://doi.org/10.24014/pib.v5i1.24542

Mahyadi Mahyadi, & Helmi Buyung Aulia Safrizal. (2023). Gaya kepemimpinan Transformasi terhadap kinerja Karyawan: A Literatur Review. *Public Service and Governance Journal*, *4*(1), 66–76. https://doi.org/10.56444/psgj.v4i1.799

Mendrofa, A. H., Hulu, F., Zalukhu, Y., & Telaumbanua, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Kecamatan Hiliduho Kabupaten Nias. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*,1540–1555. https://doi.org/10.47709/jebma.v4i3.4712

Robibah Wasilatur, Nastolib Irhasin, Sari. Sevina Atmala, & Mu'alimin. (2024). Integritas psikologi dalam pengelolaan sumberdaya manusia dalam membangun kesejahteraan dan kinerja karyawan. *Jurnal Sosial Dan Humaniora*, *2*(1), 13–24. https://doi.org/10.62017/arima.v2i1.1547

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. https://www.bajangjournal.com/index.php/JIRK/article/view/8260

Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan : Sebuah Kajian Kepustakaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, *1*(1), 19–24. https://ejournal.hakhara-institute.com/index.php/MPSS/article/view/17

Sari, I. P., Ningsih, S. D., Diafatma, J., & Herliani, K. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di PT . *Utama Inti Hasil Kimia Industri Medan*. *9*(2), 151–158. https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2

Sari, V. N., Sari, M. W., & Apriyan, J. (2020). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Keterampilan Kerja, dan Sikap Kerja Terhadap, Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang. *Jim Upb*, *7*(1), 99–106. https://doi.org/10.33884/jimupb.v7i1.896

Setiawan, W., & Djatmiko, B. (2024). Meninjau Organizational Citizenship Behavior dalam meningkatkan Kinerja Karyawan PT Bhumi Jati. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, *10*(2), 1059–1065. https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2249

Susanto, P. C., Arini, D. U., Yuntina, L., Soehaditama, J. P., & Nuraeni, N. (2024). Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, *3*(1), 1-12. https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504

Susetyo, I. H., & Sumartik. (2022). Analysis of the Influence of Organizational Culture, Competence, and Employee Welfare on Organizational Citizenship Behavior at Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, *18*(1 SE-Human Resource Management). https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.871

Yusuf, M., & Darmawan, D. (2024). *Pengaruh Efikasi Diri Dan Organization Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan*. *1*(2). 10.30598/manis.7.1.45-58