



Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan)

Siti Jumaisah^{1*}, Abdul Fatah Fanani², Hadi Susanto³

¹⁻³ Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Wijaya Putra Surabaya, Indonesia

Email: isjumaisah@gmail.com^{1*}, fafan.fanani@gmail.com², hadisusanto@uwp.ac.id³

Alamat : Jl. Pd. Benowo Indah No.1-3, Babat Jerawat, Kec. Pakal, Surabaya, Jawa Timur 60197

*Korespondensi penulis

Abstract. Siti Jumaisah, 2025. *Analysis of the Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (Study on Pamekasan Regency Health Service Employees.)* Postgraduate Program, Wijaya Putra University, Surabaya. Based on its approach, this research is included in the type of explanatory research. The research sample was 51 respondents. The objectives of this study were 1) To test and analyze transformational leadership has an influence on the performance of Pamekasan District Health Office employees. 2) To test and analyze transformational leadership has an influence on the organizational citizenship behavior of Pamekasan District Health Office employees. 3) To test and analyze organizational citizenship behavior has an influence on the performance of Pamekasan District Health Office employees. 4) To test and analyze transformational leadership has an indirect influence on the performance of Pamekasan District Health Office employees through organizational citizenship behavior. The research results show that: 1) transformational leadership has no significant effect on the performance of Pamekasan District Health Office employees with an original sample value of 0.126. 2) transformational leadership has a significant positive effect on the organizational citizenship behavior of Pamekasan District Health Office employees with an original sample value of 0.506. 3) organizational citizenship behavior has a significant positive effect on the performance of Pamekasan District Health Office employees with an original sample value of 0.516. 4) transformational leadership has a significant positive effect on the performance of Pamekasan District Health Office employees mediated by organizational citizenship behavior with an original sample value of 0.261.

Keywords: Employee Performance; Health Office; Organizational Citizenship Behavior; Positive Effect; Transformational Leadership.

Abstrak. Siti Jumaisah, 2025. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan.) Program Pascasarjana, Universitas Wijaya Putra, Surabaya. Berdasarkan pendekatannya, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian penjelasan. Sampel penelitian sebanyak 51 responden. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. 2) Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. 3) Untuk menguji dan menganalisis perilaku kewarganegaraan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. 4) Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan melalui perilaku kewarganegaraan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan dengan nilai original sample sebesar 0,126. 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan dengan nilai sampel asli sebesar 0,506. 3) Perilaku kewarganegaraan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan dengan nilai sampel asli sebesar 0,516. 4) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan yang dimediasi oleh perilaku kewarganegaraan organisasi dengan nilai sampel asli sebesar 0,261.

Kata Kunci: Dinas Kesehatan; Kepemimpinan Transformatif; Kinerja Pegawai; Pengaruh Positif; Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.

1. PENDAHULUAN

Dinas Kesehatan merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang kesehatan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Kesehatan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang kesehatan berdasarkan asas otonomi daerah. Pelayanan profesional dalam keperawatan dapat dilakukan melalui penataan dan pengelolaan manajemen pelayanan keperawatan, kemampuan perawat dalam memberikan pelayanan kepada pasien sesuai standar, serta pelayanan yang berorientasi kepada pasien agar terwujud perasaan aman, nyaman, serta mendapatkan kepuasan yang berdampak pada proses kesembuhan pasien (Muninjaya, 2018).

Dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi atau Dinas Kesehatan yang dimaksud diperlukan sumber daya manusia atau pegawai yang mempunyai prestasi kerja/kinerja yang berkualitas dan handal. Pegawai menurut Sudaryono (2018:6) adalah seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta. Seorang pegawai dikatakan berkualitas jika mempunyai prestasi kerja/kinerja yang baik, dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran dengan atau menurut standar yang ditentukan dengan penilaian kinerja yang ditetapkan.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019:67), sedangkan menurut Moenir (2017:148) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Baik buruknya kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa diantaranya akan dibahas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, motivasi, dan *organizational citizenship behavior*. Peran Dinas Kesehatan Provinsi atau Kabupaten/Kota merupakan komponen penyelenggaraan urusan Pemerintahan yang menjadi tanggung jawab Daerah. Penyelenggaraan urusan sosial dan pelayanan publik di bidang kesehatan, termasuk yang melibatkan tenaga kesehatan (tenaga medis), fasilitas kesehatan, dan sumber daya kesehatan, dalam hal ini manajemen kesehatan, merupakan salah satu tugas Dinas Kesehatan Daerah untuk membantu menentukan persyaratan kinerja untuk peralatan.

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan kegiatan pembangunan, organisasi Dinas Kesehatan Pamekasan memerlukan kinerja yang efektif dari aparatur

pemerintahannya. Agar karyawan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan harapan masyarakat, maka profesionalisme sangat penting dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Pembukaan UUD 1945 menyebutkan bahwa salah satu tujuan dibentuknya Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah untuk memajukan kesejahteraan umum, yang tercermin dari penyelenggaraan pelayanan publik oleh aparatur pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sebelum desentralisasi, pemerintah pusat tetap mengontrol dan memusatkan semua aspek pelayanan publik. Hingga revisi Undang-Undang Pemerintahan Daerah saat ini, yang dikenal dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, pemerintah mengganti sistem sentralisasi dengan desentralisasi saat memasuki era reformasi dimana pemerintah daerah diharapkan mampu mengelola daerahnya sendiri dengan dua potensi yang dimilikinya sehingga dapat dikembangkan dengan baik. Inilah landasan hukum dalam peralihan dari sentralisasi ke desentralisasi. Salah satu jenis pelayanan publik di daerah yang memiliki otonomi adalah pelayanan kesehatan.

Manajemen organisasi dan kelangsungan hidupnya sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Agar berhasil mencapai misi, visi, dan tujuan organisasi, kepemimpinan memainkan peran penting dan strategis dalam organisasi. Organisasi menghadapi kesulitan terbesar dalam menciptakan strategi organisasi yang jelas, yang bergantung pada kepemimpinan. Dahulu kala, para peneliti perilaku organisasi mulai menaruh perhatian besar pada pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi seringkali dikaitkan dengan kualitas pemimpinnya sebagai faktor yang paling penting. Efektivitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh para pemimpinnya. Seorang pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan mampu mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya jika ingin memaksimalkan kinerja tenaga kerja organisasi dan menyelesaikan masalah dengan cara yang efisien. Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk menginspirasi pengikut agar lebih optimis, percaya diri, dan berkomitmen pada misi dan tujuan organisasi. Adalah tugas setiap pemimpin untuk melakukan upaya yang signifikan untuk mengembangkan, menginspirasi, dan membimbing potensi mereka yang bekerja untuk mencapai stabilitas organisasi dan meningkatkan produktivitas yang terkonsentrasi pada tujuan organisasi.

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi (Moeheriono, 2019:95). Untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi, tidak cukup hanya memiliki sumber daya manusia secara kuantitas, namun pencapaian tujuan organisasi tersebut sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya, atau dapat

dikatakan juga bahwa pencapaian tujuan organisasi harus pula didukung oleh sumber daya manusia secara kualitas. Kinerja pegawai dalam sebuah organisasi tentu saja tidak begitu saja dapat diperoleh, namun ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, antara lain adalah gaya kepemimpinan. Dalam mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin harus memiliki cara dan gaya memimpin yang tepat, sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil mendapat dukungan penuh dari seluruh lini organisasi dan dapat dijalankan sesuai dengan strategi yang ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang bijaksana akan berpikir strategis dan melihat segala kemungkinan dan dari segala sudut pandang atas segala sesuatu yang diputuskan. Misalnya adanya kemungkinan perasaan tidak puas yang dialami oleh pegawai dan hal itu menjadi inspirasi pimpinan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Dalam sebuah organisasi pemimpin memiliki sifat dan gaya kepemimpinan sesuai dengan latar belakang pemimpin itu sendiri. Dalam mendeteksi siapa si pemimpin ada dua kriteria, yaitu (1) jumlah pengaruh seseorang atas anggota dan kelompoknya dan (2) sikap para anggota kelompok terhadap sesamanya, Soejono Trimono dalam (Ardhana dkk, 2017). Pernyataan ini memperkuat bahwa Gaya Kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, (Kartono, 2019).

Keberhasilan organisasi erat kaitannya dengan peran seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengendalikan bawahannya. Pemimpin adalah kunci bagi penerapan perubahan strategi yang dilakukan melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang digunakan dan sesuai harapan bawahan maka akan mendorong dan menggerakkan bawahan ke arah yang positif berkinerja semakin baik. Kepemimpinan (*leadership*) menurut Badeni, (2017:82) dapat dikatakan sebagai kemampuan seorang pemimpin (*leader*) untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Atau sebagaimana yang dikatakan oleh Robbins dan Judge, (2021:410) bahwasanya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Pegawai diperlukan peran pemimpin sebagai tulang punggung untuk memberikan dorongan untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Menciptakan prestasi kerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi pegawai yang dimiliki guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Conger (2023:131) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah orang biasa untuk melakukan hal-hal yang luar biasa. Legitimasi power pribadi melibatkan hubungan khusus diantara mereka dengan

dasar kepercayaan, penghargaan dan pengakuan kompetensi. Karena itu, transformasional leader, selain berperan secara visioner, motivator, coach, dan mentor juga sebagai orang bijak yang tegas dan berwibawa.

Menurut Bass (2018:207) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu dengan mencapai kinerja tertentu melebihi apa yang semula diharapkan atau di ekspektasikan. Proses transformasi atau upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan dicapai dengan 3 cara: 1) Dengan menggerakkan tingkat kesadaran, keyakinan tentang arti penting dan nilai dari outcome yang ditunjuk dengan cara mencapainya; 2) Mendorong bawahan untuk melakukan sesuatu melebihi minat mereka sendiri untuk melindungi kelompok, organisasi yang lebih besar dan 3) dengan mengubah tingkat kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi. Lebih lanjut Bass (2018) menyatakan pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dan sikap pengikut.

Salah satu faktor peningkatan prestasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan diterapkannya *organizational citizenship behavior (OCB)*. Berdasarkan data empiris sebelumnya tentang *organizational citizenship behavior* yang dilakukan secara bersama-sama akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan suatu perilaku sukarela yang tampak dan dapat diamati. Oleh karena itu sebenarnya *organizational citizenship behavior* didasari oleh suatu motif/nilai yang dominan. Kesukarelaan dalam bentuk perilaku belum tentu mencerminkan kerelaan yang sebenarnya. Memang untuk mengetahui nilai-nilai diri pegawai tidak selalu mudah. Oleh karena itu secara pragmatis praktek manajemen dalam organisasi sering berorientasi pada apa yang diamati yaitu perilaku. Pembentukan perilaku pun sering didasarkan pada *reward* dan *punishment* yang bersifat eksternal. *organizational citizenship behavior* memiliki lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen pegawai.

Organizational citizenship behavior merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku seseorang sehingga dapat disebut sebagai “anggota yang baik” (Sloat dalam Wijaya, 2017:122). Jika seorang pegawai memiliki *organizational citizenship behavior*, dia dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. *Organizational citizenship behavior* seorang pegawai bisa terbentuk dengan baik apabila lingkungan di sekitarnya mendukung dan berperan penting dalam pembentukan *organizational citizenship behavior* seorang pegawai dalam berperilaku, bertindak, dan bekerja. Lingkungan kerja yang mendukung, akan mendorong seorang pegawai memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi dan dewasa.

Berbagai studi empiris penelitian terdahulu yang perbedaan hasil penelitian lainnya yaitu tentang kajian hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Studi empiris penelitian terdahulu yaitu yang dilakukan Prahesti *et al.*, (2019), dalam penelitiannya menunjukkan temuan penelitian bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Di sisi lain penelitian yang dilakukan Cidrakasih *et al.*, (2020), ditemukan hasil yang bertolak belakang yaitu mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adanya perbedaan temuan penelitian tentang hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai ini memberikan landasan dilakukan penelitian selanjutnya dan untuk menganalisis apakah terdapat hubungan yang signifikan atau sebaliknya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan merupakan organisasi milik pemerintah Kabupaten Pamekasan yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat beroperasi di wilayah kerja Pamekasan dan memiliki tugas utama yaitu memberikan pelayanan kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Namun dalam pelaksanaan kinerjanya, berdasarkan pengamatan peneliti, di Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan, terdapat fenomena bahwa kinerja pegawai belum tercapai maksimal. Belum optimalnya kinerja pegawai yang dimaksud diduga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan transformasional, dan *organizational citizenship behavior*. Fenomena-fenomena dimaksud diantaranya; 1) Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala Dinas Kesehatan berdasarkan persepsi pegawai kurang sesuai harapan; 2) Sebagian besar pegawai kurang termotivasi menyelesaikan pekerjaan administrasi tepat waktu karena banyak beban kerja dilapangan; 3) kurang adanya penghargaan dari pimpinan atas prestasi kerja yang dicapai pegawai; 4) Perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai yang diterapkan untuk saling membantu secara sukarela atas pekerjaan pegawai lainnya yang berhalangan dan target kerjanya overload, belum dijalankan sebagaimana mestinya karena sama-sama memiliki tugas masing-masing. Selain fenomena tersebut, berdasarkan dari hasil situs website resmi dari Dinas Kesehatan Pamekasan <https://dinkes.pamekasankab.go.id/renja/> yaitu kinerja pegawai belum optimal dikarenakan:

- (1) Belum optimalnya koordinasi pelaksanaan tupoksi dengan unsur atau OPD terkait.
- (2) Kurangnya sinergitas antar program.
- (3) Kurangnya transparansi data sehingga berdampak pada capaian kinerja.
- (4) Kurangnya peningkatan kompetensi penanggungjawab program dan

pelaksana layanan. (5) Pemenuhan sarana dan prasarana yang kurang memadai. (6) Kurangnya pemahaman tupoksi sub koordinator dan kepala bidang. (7) Kurangnya pemanfaatan teknologi.

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan fenomena yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan di Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan, tentang kajian yang berjudul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan)”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah dikemukakan pada bahasan di latar belakang maka perumusan masalah penelitian ini disusun, meliputi:

(1) Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan?. (2) Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan?. (3) Apakah *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan?. (4) Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan melalui *organizational citizenship behavior*?.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

(1) Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. (2) Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. (3) Untuk menguji dan menganalisis *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. (4) Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan melalui *organizational citizenship behavior*.

Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang serta rumusan masalah, maka disusun manfaat yang hendak dicapai dari penelitian ini yaitu:

Manfaat Praktis

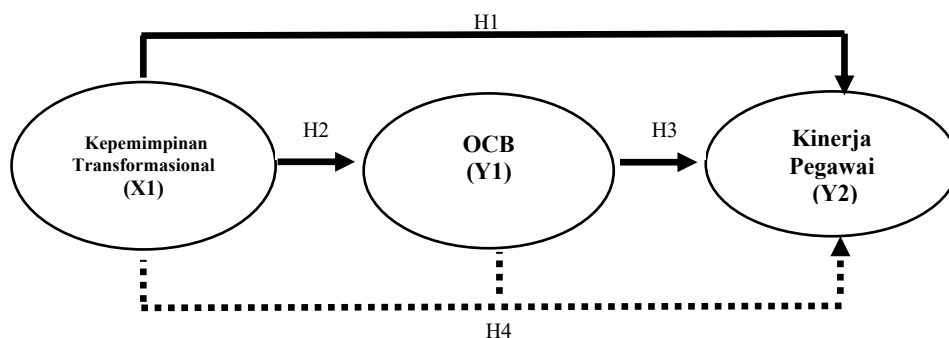
Manfaat dalam penelitian ini meliputi manfaat praktis dan Teoritis. Secara terperinci tentang manfaat tersebut dipaparkan sebagai berikut:

Manfaat teoritis (a) Bagi pengembangan ilmu, Hasil penelitian ini diharapkan untuk menambah wawasan keilmuan dan penemuan konseptual baru penelitian dengan kajian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. (b) Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian berikutnya yang melakukan penelitian tentang kajian ilmu administrasi publik, khususnya tentang kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai dan *organizational citizenship behavior*.

Manfaat Praktis (a) Bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan, hasil penelitian ini sebagai sumbangan dan bahan masukan dalam menganalisa tentang kinerja pegawai dan merumuskan strategi untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui faktor kepemimpinan transformasional. (b) Bagi pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan, hasil penelitian ini sebagai masukan untuk pertimbangan pengambilan kebijakan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik aparatur melalui faktor kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai dan *organizational citizenship behavior*.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan hasil temuan penelitian terdahulu, maka dijadikan sebagai landasan untuk merumuskan kerangka penelitian yang ditunjukkan dalam bentuk kerangka berpikir. Kerangka berpikir dari penelitian ini berfokus pada kajian Pengaruh kepemimpinan transformasional kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (Studi Pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan). Tentang kerangka berpikir agar dapat dipahami oleh semua orang maka dituangkan dalam bentuk gambar kerangka konseptual penelitian. Kerangka berpikir disusun berdasarkan kajian empiris penelitian terdahulu yang telah dijelaskan pada bahasan sebelumnya. Adapun bentuk kerangka konseptual yang dimaksud dalam bahasan ini yaitu yang ditunjukkan pada Gambar 1 berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual.

Hipotesis

Perumusan hipotesis penelitian ini dibangun berdasarkan penelitian terdahulu dan kerangka koseptual. Adapun hipotesis yang di maksud dalam penelitian ini meliputi:

- H1: Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan.
- H2: Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan.
- H3: *Organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan.
- H4: Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan melalui *organizational citizenship behavior*.

Model atau kerangka kerja penelitian dimaksudkan untuk lebih memperjelas hakikat pembahasan hasil-hasil penelitian terdahulu dan landasan teori yang digunakan dalam penelitian, termasuk hubungan antar variabel yang berpengaruh (Dewi, Rina, Zuhro, Diana, dkk. 2024:142-160). Desain penelitian merupakan suatu rencana untuk menentukan sumber daya dan data yang akan digunakan untuk diolah guna menjawab pertanyaan penelitian. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5). Standar tuntutan perusahaan mengenai hasil atau keluaran yang dihasilkan dimaksudkan untuk mengembangkan perusahaan. (Istanti, Enny, 2021:560). Keterampilan manajemen waktu dapat memperlancar pelaksanaan pekerjaan dan rencana yang telah digariskan. (Rina Dewi, dkk. 2020:14). Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis (Kumala Dewi, Indri dkk., 2022 : 29). Model atau kerangka kerja penelitian ini bertujuan untuk lebih memperjelas esensi pembahasan

hasil penelitian sebelumnya dan landasan teori penelitian, termasuk hubungan antar variabel yang berpengaruh. (Enny Istanti, dkk. 2024: 150). Penelitian ini akan dilakukan dalam tiga tahap: model pengukuran (model eksternal), model struktural (model internal), dan pengujian hipotesis. (Pramono Budi, dkk., 2023: 970).

2. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai pengumpul data yang pokok, untuk memperoleh informasi dan fakta secara faktual atau eksplanasi fenomena (Creswell, 2017), berpendapat bahwa pada umumnya penelitian ini unit analisisnya dikontrol dengan ketat melalui rancangan atau analisis statistik, jika ukuran atau observasi untuk menguji suatu teori.

Berdasarkan jenisnya penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *cross-sectional*, karena pada rentang waktu tertentu/bersamaan peneliti melakukan pengamatan, pencatatan atas tanggapan yang diberikan oleh responden yaitu pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan dalam merespon tentang pertanyaan-pertanyaan disusun berbentuk kuisisioner dimana kuisisioner tersebut berisi tentang pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Adapun pertanyaan-pertanyaan yang terkandung dalam instrumen kuesioner berkaitan dengan faktor-faktor yang diteliti yaitu meliputi: kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai dan *organizational citizenship behavior*.

Analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Data akan diolah dengan menggunakan analisis statistik program SEM-PLS (*Partial Least Square*)

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Kumpulan elemen tersebut pada hakekatnya merupakan objek dimana pengamatan dilakukan oleh peneliti. Jika populasi sangat besar maka perlu dilakukan pengambilan sampel. Arikunto (2018:111) menyebutkan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan yang berjumlah 51 orang. Adapun sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah menggunakan seluruh populasi yaitu seluruh pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan yang berjumlah 51 orang yang selanjutn dijadikan responden penelitian. Metode pengambilan sampel ini menggunakan metode total sampling. Menurut Sugiyono, (2020) Metode Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi.

3. HASIL PENELITIAN

Uji signifikansi

Berdasarkan hasil analisis *smartPLS*, diketahui bahwa hasil uji signifikansi ditunjukkan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Uji signifikansi koefisien path pada model *structural*.

Korelasi	P Values	Keterangan
Kepemimpinan transformasional → Kinerja pegawai	0.154	Tidak Signifikan
Kepemimpinan transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.000	Signifikan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja pegawai	0.000	Signifikan
Kepemimpinan transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja pegawai	0.001	Signifikan

Sumber: Data diolah, *smartPLS*, 2025

Berdasarkan tabel 1 dapat diinterpretasikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel pada penelitian ini, yaitu:

Uji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai 0.154 dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha=0.05$. Hal ini diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi $0.154 > 0.05$.

Uji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* 0.000 dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha=0.05$. Hal ini diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karena nilai signifikansi $0.000 < 0.05$.

Uji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000 dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha=0.05$. Hal ini diartikan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi $0.000 < 0.05$.

Uji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*. Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* sebesar 0.001 dengan menggunakan

tingkat signifikan $\alpha=0.05$. Hal ini diartikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* karena nilai signifikansi $0.001 < 0.05$.

Uji Path Coefficiencies. Berdasarkan hasil analisis *smartPLS*, diketahui bahwa hasil uji path coefficients ditunjukkan pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Path Coefficiencies.

Relasi	P Values	Keterangan
Kepemimpinan transformasional → Kinerja pegawai	0.154	H ₁ ditolak
Kepemimpinan transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.000	H ₂ diterima
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja pegawai	0.000	H ₃ diterima
Kepemimpinan transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja pegawai	0.001	H ₄ diterima

Sumber: Data diolah, *smartPLS*, 2025

Berdasarkan tabel 2 hasil penelitian pengujian hipotesis dapat dilihat pada tingkat signifikansi 0,05. Nilai *p-values* pada tabel 2 dapat diinterpretasikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel pada penelitian ini, yaitu:

Uji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0.154 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi $0.154 > 0.05$, maka hipotesis 1 ditolak.

Uji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0.000 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karena nilai signifikansi $0.000 < 0.05$, maka hipotesis 2 diterima.

Uji pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi $0.000 < 0.05$, maka hipotesis 3 diterima.

Uji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*. Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai sebesar 0.001 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* karena nilai signifikansi $0.001 < 0.05$, maka hipotesis 4 diterima.

Uji Pengaruh Langsung

Tabel 3. Pengujian Pengaruh Langsung.

Korelasi	Original Sample	Keterangan
Kepemimpinan transformasional → Kinerja pegawai	0.126	Pengaruh Positif
Kepemimpinan transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.506	Pengaruh Positif
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja pegawai	0.516	Pengaruh Positif

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*, diolah, 2025

Hasil pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.126, Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional kinerja pegawai; kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.506, Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior*; *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.516, Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung.

Korelasi	Original Sample	Keterangan
Kepemimpinan transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja pegawai	0.261	Pengaruh Positif

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*, 2025

Berdasarkan tabel 4, diketahui bahwa hasil analisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai *original sample* yang dimiliki yaitu sebesar 0.261. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*.

4. PEMBAHASAN

H1. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan perubahan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional berdampak kurang berarti terhadap pemahaman anggota organisasi pada nilai-nilai kinerja pegawai yang telah ditetapkan organisasi di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. Menurut Badu dan Djaffri (2017:33) kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerja sama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan kinerja pegawai dalam organisasi meningkat khususnya pada lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. Sehingga kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, hipotesis 1 ditolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Edward *et al.*, (2019), dan Prahesti *et al.*, (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulita (2022), dan Wardana *et al.*, (2023) yaitu kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional yang terbentuk di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan berkaitan dengan pencapaian kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis *SmartPLS* tentang *koefisien path*, bahwa nilai perhitungan *p value* menunjukkan nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0.154 (Nilai signifikansi lebih dari 0.05) mencerminkan kepemimpinan transformasional memiliki peran yang tidak berarti karena memiliki nilai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dikarenakan factor: Pimpinan kurang memberi arahan kepada pegawai tentang pelaksanaan tugas; Pimpinan kurang memberi bimbingan ketika pegawai menemui kesulitan dalam pekerjaan; Pimpinan kurang memberi kesempatan kepada pegawai untuk menerapkan gagasan; Pimpinan kurang memberi solusi kreatif atas masalah-masalah yang di hadapi pegawai; Pimpinan kurang memberi ide-ide baru kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas; Pimpinan kurang memberi penghargaan/reward kepada pegawai yang berprestasi; serta Pimpinan kurang memikirkan perkembangan karier pegawai.

H2. Pengaruh kepemimpinan transformasional Terhadap *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior*, artinya bahwa kepemimpinan transformasional mampu membuat perubahan terhadap *organizational citizenship behavior* yang semakin optimal meningkat.

Kepemimpinan berdampak positif terhadap pemahaman anggota organisasi pada nilai-nilai *organizational citizenship behavior* yang telah ditetapkan organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. Menurut Badu dan Djaffri (2017:33) kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerja sama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan *organizational citizenship behavior* pegawai dalam organisasi semakin meningkat khususnya pada lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hipotesis 2 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prahesti *et al.*, (2020), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini juga dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Wardana *et al.*, (2023) yang menjelaskan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan transformasional yang memadai di lingkungan Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan berkaitan dengan pencapaian *organizational citizenship behavior* pegawai.

Berdasarkan hasil analisis *SmartPLS* tentang *koefisien path*, bahwa nilai perhitungan *p value* menunjukkan nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional terhadap

organizational citizenship behavior sebesar 0.000 (Nilai signifikansi kurang dari 0.05) semuanya kuat mencerminkan kepemimpinan transformasional karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hubungan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dikarenakan dipengaruhi oleh factor: Pimpinan senantiasa memberi arahan kepada pegawai tentang pelaksanaan tugas; Pimpinan senantiasa memberi bimbingan ketika pegawai menemui kesulitan dalam pekerjaan; Pimpinan senantiasa memberi kesempatan kepada pegawai untuk menerapkan gagasan; Pimpinan senantiasa memberi solusi kreatif atas masalah-masalah yang di hadapi pegawai; Pimpinan senantiasa memberi ide-ide baru kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas; Pimpinan senantiasa memberi penghargaan/reward kepada pegawai yang berprestasi; serta Pimpinan ikut memikirkan perkembangan karier pegawai.

Kepemimpinan transformasional sebenarnya telah digunakan oleh kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan sebagai upaya untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* di internal organisasi tersebut, memiliki tujuan untuk melaksanakan perubahan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat agar tujuan organisasi tercapai melebihi dari apa yang diharapkan. Perubahan-perubahan yang dilakukan tersebut seperti kepemimpinan transformasional lebih diasah lagi sehingga tujuan organisasi terwujud sesuai harapan.

H3. Pengaruh *Organizational citizenship behavior* Terhadap Prestasi kerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa *organizational citizenship behavior* mampu membuat perubahan terhadap peningkatan kinerja pegawai semakin optimal.

Organizational citizenship behavior berdampak positif terhadap nilai-nilai yang terdapat pada kinerja pegawai yang telah ditetapkan organisasi khususnya di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. Hal ini dapat diartikan bahwa *organizational citizenship behavior* mampu menciptakan kinerja pegawai dalam organisasi semakin meningkat khususnya pada lingkungan kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. Menurut Busro (2020;340), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku sukarela pegawai yang melebihi tugas dan kewajiban formal mereka, yang tidak secara langsung dihargai oleh sistem imbalan formal, tetapi secara positif berkontribusi pada efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Hal ini dapat diartikan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, hipotesis 3 diterima.

Hubungan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dikarenakan dipengaruhi oleh factor: Pegawai membantu rekan kerja yang pekerjaannya *overload*; Pegawai membantu proses orientasi pegawai baru meskipun tidak diminta; Pegawai membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi; Pegawai mengikuti pengumuman di organisasi; Pegawai tiba lebih awal, agar siap bekerja pada saat jadwal dimulai; Pegawai berbicara seperlunya di kantor; Pegawai memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi; Pegawai membantu mencari solusi yang dihadapi unit lain yang memiliki masalah terkait pekerjaan; Memiliki kemauan untuk bertoleransi terhadap rekan kerja dan pekerjaan tanpa mengeluh; dan Tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil analisis *SmartPLS* tentang *koefisien path*, bahwa nilai perhitungan *p value* menunjukkan nilai signifikansi variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000 (Nilai signifikansi kurang dari 0.05) semuanya kuat mencerminkan *organizational citizenship behavior* karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Organizational citizenship behavior sebenarnya telah digunakan di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan sebagai upaya dan komitmen untuk meningkatkan kinerja pegawai di internal organisasi tersebut, memiliki tujuan untuk melaksanakan perubahan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat agar tujuan organisasi tercapai melebihi dari apa yang diharapkan. Perubahan-perubahan yang dilakukan tersebut seperti *organizational citizenship behavior* semakin meningkat sehingga tujuan organisasi tercapai serta terwujudnya kinerja pegawai.

H4. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja pegawai yang Dimediasi oleh *Organizational citizenship behavior*

Hasil perhitungan *p-value* dapat diperoleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai sebesar 0.001 dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0.05$, hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai karena nilai signifikansi $0.001 < 0.05$, hipotesis 4 diterima.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan

organizational citizenship behavior sebagai variabel *intervening*, artinya bahwa *organizational citizenship behavior* mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang semakin optimal meningkat sehingga mampu membuat perubahan.

Organizational citizenship behavior memediasi kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap pemahaman anggota organisasi pada nilai-nilai kinerja pegawai yang telah ditetapkan organisasi di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. Hal ini dapat diartikan bahwa *organizational citizenship behavior* mampu memediasi kepemimpinan transformasional sehingga menciptakan kinerja pegawai dalam organisasi semakin meningkat khususnya pada lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan. Menurut Badu dan Djaffri (2017:33) kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerja sama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*, hipotesis 4 diterima.

Berdasarkan hasil analisis *SmartPLS* tentang *koefisien path*, bahwa nilai perhitungan *p value* menunjukkan nilai signifikansi variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening* sebesar 0.001 (Nilai signifikansi kurang dari 0.05) sehingga *organizational citizenship behavior* memediasi gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan karena memiliki nilai pengaruh yang signifikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prahesti *et al.*, (2020), yang menjelaskan hasil temuan penelitiannya yaitu secara tidak langsung *organizational citizenship behavior* mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional sebenarnya telah digunakan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan sebagai upaya dan komitmen untuk meningkatkan kinerja pegawai di internal organisasi tersebut, memiliki tujuan untuk melaksanakan perubahan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat agar tujuan organisasi tercapai melebihi dari apa yang diharapkan. Perubahan-perubahan yang dilakukan tersebut seperti kinerja pegawai tercapai melebihi target yang diharapkan organisasi serta terwujudnya kinerja pegawai.

Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh *et.al.* 2024 :82). Memilih

merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019 : 28). Kerja sama antara pemerintah, industri, lembaga penelitian dan masyarakat sipil dalam merancang menerapkan, Komitmen dan kerja sama yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan upaya - upaya tersebut. (Gazali Salim et al. 2024 : 63). The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024 : 98). In a competitive bussiness environment, credit marketing strategies play an important role in customer acquisition and retention. (Mahjudin, et. al. 2025 : 2659 - 2672). Pendekatan penelitian ini adalah keseluruhan proses pemikiran dari penentuan secara luas dari hal-hal yang akan diteliti agar tercapai sebaik-baiknya. (Sutopo, et. al. 2021 : 83 - 92). Promosi yang dilakukan dengan memberikan pengetahuan konsumen terhadap kualitas produk perusahaan sehingga menarik perhatian konsumen untuk menggunakan jasa penyewanya. (Firdaus, Fikri, et al. 2021 : 76 - 82).

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Pamekasan sehingga hipotesis pertama ditolak. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB), sehingga hipotesis kedua diterima. Selanjutnya, OCB juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menguatkan penerimaan hipotesis ketiga. Lebih jauh, penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui mediasi OCB, sehingga hipotesis keempat diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tidak signifikan, perannya menjadi penting ketika dimediasi oleh perilaku kewarganegaraan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2018). *Pengembangan instrumen penelitian dan penilaian program*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badeni. (2017). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2018). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2018). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory. *International Public Management Journal*, 172–207. <https://doi.org/10.1080/10967490902873473>
- Cindrakasih, T., & Azizah, S. N. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 2(3). <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i3.466>
- Conger, J. A., & Day, D. V., & Dannhäuser, L. (2023). Developing the senior leadership team for dynamic capabilities. [Book chapter].
- Creswell, J. W. (2017). *Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif dan campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dewi, K., et al. (2022). Peningkatan kinerja UMKM melalui pengelolaan keuangan. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 7(1), 23–36. <https://doi.org/10.30996/jea17.v7i01.6551>
- Dewi, R., et al. (2020). Internal factor effects in forming the success of small businesses. *Jurnal SINERGI Unitomo*, 10(1), 13–21. <https://doi.org/10.25139/sng.v10i1.1463>
- Dewi, R., Zuhro, D., et al. (2024). Service design performance based on consumer preferences. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), 142–160. <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i3.131>
- Edward, S., & Almaududi, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(3). <https://doi.org/10.32832/manager.v2i2.2562>
- Firdaus, F., et al. (2021). Kualitas produk dan promosi dalam mempengaruhi keputusan konsumen menggunakan jasa penyewaan produk alat berat. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 1(3), 76–82. <https://doi.org/10.55606/jaem.v1i3.28>
- Gazali, S., et al. (2024). Ikan Nomei, Merdeka Belajar Kampus Merdeka.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Istanti, E., et al. (2024). Service design performance based on consumer preferences. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), 142–160. <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i3.131>
- Istanti, E., Kusumo, B., & N. I. (2020). Implementasi harga, kualitas pelayanan dan pembelian berulang pada penjualan produk gamis Afifathin. *Ekonomika* 45, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v8i1.180>
- Kristiawati, et al. (2019). Citra merek, persepsi harga, dan nilai pelanggan terhadap keputusan pembelian pada mini market Indomaret Lontar Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17)*, 6(2), 27–36. <https://doi.org/10.30996/jmm.v6i02.2994>

- Mahjudin, et al. (2025). Analysis of credit marketing strategy, lending procedures, and service quality on customer satisfaction of rural banks. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(4), 2659–2672. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3296>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moehariono. (2019). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi* (Edisi revisi). Jakarta: Rajawali Pers.
- Moenir, H. A. S. (2017). *Manajemen pelayanan umum di Indonesia* (Cetakan ke-12). Jakarta: Bumi Aksara.
- Muninjaya, A. A. G. (2018). *Manajemen mutu pelayanan kesehatan*. Jakarta: Buku Kedokteran EGC.
- Nugraha, A. P. (2021). The effect of transformational leadership style, transactional leadership and charismatic leadership on organizational citizenship behavior (OCB) with working culture as an intervening variable. *LAIC International Conferences*, 3(2). <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.469>
- Nurhidayati, A. N., Susita, D., & Sebayang, K. D. A. (2021). The effect of transformational leadership and perceived organizational justice on organizational citizenship behavior with job satisfaction as intervening variable. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2).
- Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7).
- Pramono, B., Istanti, E., Daengs, G. S., Achmad, S., Bramastyo, K. N. R. M. (2023). Impact of social media marketing and brand awareness on purchase intention in coffee shop culinary in Surabaya. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 5(6), 968–977. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v6i5.2367>
- Ragil, Z., & Solovida, G. T. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Magisma*, 8(1). <https://doi.org/10.35829/magisma.v8i2.91>
- Robbins, S. (2021). *Organizational behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Sholeh, A., et al. (2024). Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i1.2069>
- Soemantri, I., et al. (2020). Entrepreneurship orientation strategy, market orientation and its effect on business performance in MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.25139/ekt.v4i1.2163>
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutopo, et al. (2021). Peranan prinsip konsistensi dalam metode pengakuan pendapatan terhadap laporan laba rugi pada PT. Indo Zinc Diecasting di Gresik. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 1(3), 83–92. <https://doi.org/10.55606/jaem.v1i3.33>
- Viprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2023). The effect of transformational leadership and organizational commitment to employee performance with organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variables (At PT. Sarana Arga Gemeh Amerta in

- Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(2).
<https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435>
- Wardana, A. P., & Anisah, H. U. (2023). The influence of transformational leadership on employee performance through intrinsic motivation and organizational citizenship behavior as intervening variables: Study at the High Religious Court of Jakarta Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(5).
<https://doi.org/10.37275/oaijss.v6i5.182>
- Yulita, E. (2022). Gaya kepemimpinan transformatif dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan organizational citizenship behavior sebagai mediasi. *Journal of Business Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1).
<https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.145>
- Zuhro, D., et al. (2024). Impact of measurement of service quality using the servqual method. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 1(3), 94–114.
<https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v1i3.34>