

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG
DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(OCB) DI PT. KILANG PERTAMINA INTERNASIONAL RU V
BALIKPAPAN**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh :
ABDUL HAFIZ, S.KEP., NS
MM.20.4.02400082**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
TAHUN 2025**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI
OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DI PT. KILANG
PERTAMINA INTERNASIONAL RU V BALIKPAPAN**

Disusun Oleh :
Abdul Hafiz, S.Kep., Ns
MM.20.4.02400082

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan penelitian

Tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 21 Juni 2025
Pembimbing,

Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si
NIDN: 0613106701

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

TESIS

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI
OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DI PT. KILANG
PERTAMINA INTERNASIONAL RU V BALIKPAPAN**

Disusun Oleh :
Abdul Hafiz, S.Kep., Ns
MM.20.4.02400082

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 30 Juli 2025

Pembimbing,

Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si
NIDN: 0613106701

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS SETELAH UJIAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI
OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DI PT. KILANG
PERTAMINA INTERNASIONAL RU V BALIKPAPAN**

Disusun Oleh :
Abdul Hafiz, S.Kep., Ns
MM.20.4.02400082

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 30 Juli 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing,

Penguji

Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si
NIDN: 0613106701

Dr.E.Drs.Marno Nugroho, MM.
NIDN: 0608036601

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
Ketua Program Studi Magister Manajemen

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdul Hafiz, S.Kep., Ns

NIM : MM.20.4.02400082

Dengan ini saya nyatakan bahwa Karya Tulis Ilmiah yang berjudul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI
OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DI PT. KILANG
PERTAMINA INTERNASIONAL RU V BALIKPAPAN**

Adalah benar hasil karya saya dan penuh kesadaran bahwa saya tidak melakukan tindakan plagiasi atau mengambil alih seluruh atau sebagian besar karya tulis orang lain tanpa menyebutkan sumbernya. Jika saya terbukti melakukan tindakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Semarang, 30 Juli 2025

Yang membuat pernyataan



Abdul Hafiz, S.Kep., Ns
MM.20.4.02400082

KATA PENGANTAR

Syukur atas rahmat, petunjuk, dan karunia Allah SWT yang telah memberikan saya kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini. Semoga Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya senantiasa hidup dalam damai dan mendapatkan rahmat-Nya. Amin.

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan gelar Magister Manajemen di Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang. Diharapkan penelitian ini dapat meningkatkan keahlian manajerial dan menjadi sumber informasi bagi mereka yang tertarik.

Tanpa bantuan, dorongan, dan doa dari banyak pihak, tesis saya tidak akan terwujud. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan kekaguman yang tulus kepada::

1. Prof. Dr. Mutamimah S.E., M.Si. sebagai pembimbing yang membantu penulis dari awal proses penyusunan tesis hingga selesai.
2. Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M selaku Penguji pada Sidang Tesis.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. serta para dosen dan seluruh staf yang telah berupaya menciptakan suasana yang kondusif, khususnya Program Studi Magister Manajemen, yang senantiasa berupaya memberikan manfaat yang sebesar-besarnya dalam keseluruhan proses perkuliahan.
4. Pimpinan dan Karyawan pada Kantor PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan yang telah memberikan izin dan membantu penulis dengan memberikan informasi, data, inspirasi, bimbingan, dan rekomendasi,

sehingga penulis memperoleh kekayaan ilmu pengetahuan untuk menunjang penulisan dan penyusunan tesis ini.

5. Terkhusus untuk kedua orang tua dan mertua yang sangat disayangi, Bapak Alm. Ibrahim Abu Bakar dan Ibu Mahani. Saya bersyukur atas semua yang telah kau ajarkan kepadaku, termasuk cinta, dukungan, nasihat, dan semangat belajarmu. Cintamu yang tak pernah pudar selalu menginspirasi untuk bersemangat dan berusaha menjadi pengaruh positif bagi semua orang.
6. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung; namun, tidak ada satu pun yang dapat disebutkan namanya. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung.

Penulis menyadari betapa jauhnya dari kesempurnaan karya ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bermanfaat untuk perbaikan di masa mendatang sangat penulis hargai. Tesis ini diharapkan bermanfaat bagi pembaca maupun penulis secara pribadi.

Semarang, Juli 2025

Penulis

Abdul Hafiz, S.Kep., Ns.

DAFTAR ISI

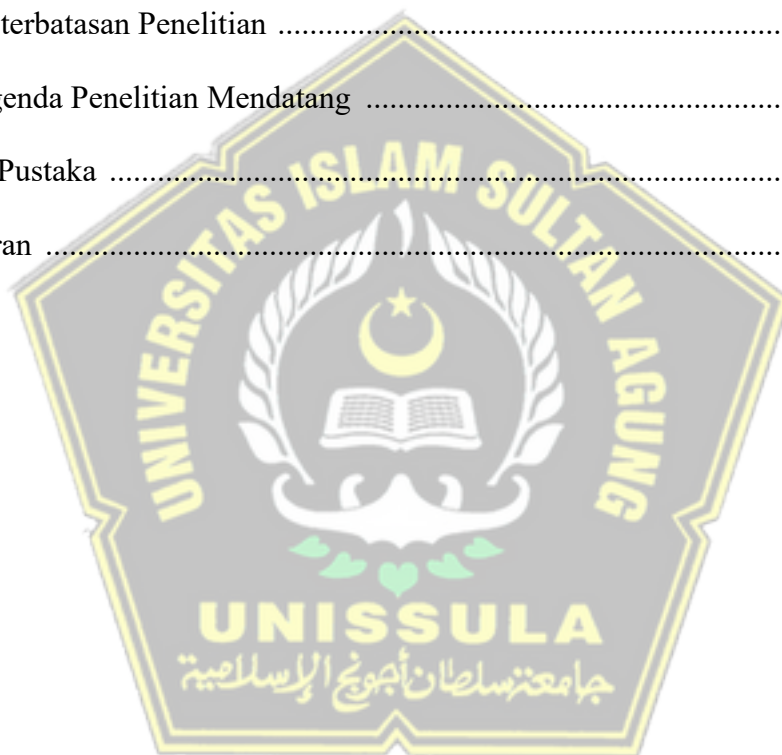
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii

Halaman Persetujuan Tesis	iii
Halaman Persetujuan Setelah Ujian	iv
Halaman Pernyataan Keaslian	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
Abstrak	xvi
<i>Abstract</i>	xvii
Bab I Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penulisan	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
Bab II Kajian Pustaka	13
2.1. Kajian Pustaka	13
2.1.1. Kinerja Pegawai	13
2.1.2. Budaya Organisasi	17
2.1.3. Kepemimpinan Transformasional	21
2.1.4. <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	27
2.2. Kerangka Pemikiran	30
2.2.1. Pengaruh Antar Variabel	30

2.2.2. Kerangka Pemikiran	34
Bab III Metode Penelitian	35
3.1. Jenis Penelitian	35
3.2. Populasi dan Sampel	35
3.2.1. Populasi	35
3.2.2. Sampel	36
3.3. Sumber dan Jenis Data	37
3.4. Metode Pengumpulan Data	38
3.5. Variabel dan Indikator	39
3.5.1. Variabel	39
3.5.2. Definisi Operasional dan Indikator	40
3.6. Teknik Analisis	42
Bab IV Hasil dan Pembahasan	49
4.1 Deskripsi	49
4.1.1. Deskripsi Responden	49
4.1.1.1. Jenis Kelamin	49
4.1.1.2. Usia	50
4.1.1.3. Pendidikan	51
4.1.1.4. Lama Bekerja	52
4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian	53
4.2. Uji Kualitas Data	56
4.2.1. Uji Validitas	56
4.2.2. Uji Reliabilitas	57

4.3. Uji Asumsi Klasik	57
4.3.1. Uji Multikolinesitas	57
4.3.2. Uji Normalitas	58
4.3.3. Uji Heterokelastisitas	59
4.4. Uji Regresi Linier Berganda	60
4.4.1. Uji Regresi Berganda Pertama	60
4.4.1.1. Uji Simultan (Uji F)	61
4.4.1.2. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)	61
4.4.2. Uji Regresi Linier Berganda Kedua	63
4.4.2.1. Uji Simultan (Uji F) Kedua	63
4.4.2.2 Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t) Kedua	64
4.4.2.3. Analisis Koefisien Determinasi (R^2) Kedua	65
4.4.3. Uji Regresi Linier Berganda Ketiga	66
4.4.3.1. Uji Simultan (Uji F) Ketiga	66
4.4.3.2. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t) Ketiga	67
4.4.3.3. Analisis Koefisien Determinan (R^2) Ketiga	68
4.5 Pembahasan	68
4.5.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	68
4.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	70
4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB	72
4.5.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB	74
4.5.5. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai	76

Bab V Penutup	78
5.1. Simpulan	78
5.1.1. Masalah Penelitian	78
5.1.2. Simpulan Hipotesis	78
5.2. Implikasi Teoritis	82
5.3. Implikasi Manajerial	84
5.4. Keterbatasan Penelitian	86
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	87
Daftar Pustaka	88
Lampiran	93



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Definisi Operasional dan Indikator	40
Tabel 4.1. Distribusi Data Jenis Kelamin Responden	49
Tabel 4.2. Distribusi Data Usia Responden	50
Tabel 4.3. Distribusi Data Pendidikan Responden	51
Tabel 4.4. Distribusi Data Lama Bekerja Responden	52
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Penelitian	54
Tabel 4.6. Uji Validitas	56
Tabel 4.7. Uji Reliabilitas	57
Tabel 4.8. Uji Multikolinesitas	58
Tabel 4.9. Uji Normalitas	59
Tabel 4.10. Uji Heteroskedastisitas	60
Tabel 4.11. Uji Simultan (Uji F)	61
Tabel 4.12. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)	62
Tabel 4.13. Analisis Koefisien Determinasi (R ²)	63
Tabel 4.14. Uji Simultan (Uji F) Kedua	64
Tabel 4.15. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t) Kedua	65
Tabel 4.16. Uji Koefisien Determinasi (R ²) Kedua	66
Tabel 4.17. Uji Simultan (Uji F) Ketiga	67
Tabel 4.18. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t) Ketiga	67
Tabel 4.19. Analisis Koefisien Determinasi (R ²) Ketiga	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Kerangka Pemikiran	34
--	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Kesiediaan Menjadi Responden dalam Penelitian	93
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian	94
Lampiran 3. Hasil Output SPSS	96



ABSTRAK

Di tengah perubahan global yang pesat dan meningkatnya kebutuhan energi nasional, industri minyak dan gas memiliki peran krusial dalam mendukung perekonomian Indonesia. PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan, sebagai anak perusahaan PT. Pertamina (Persero), memegang tanggung jawab strategis dalam pengolahan dan distribusi energi. Dengan OCB sebagai penghubung antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, penelitian ini berupaya menyelidiki hubungan antara kedua faktor tersebut dengan kinerja karyawan.

Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian eksplanatif ini. terhadap sejumlah pegawai di lingkungan perusahaan, penelitian ini mengeksplorasi keterkaitan antara nilai-nilai organisasi, gaya kepemimpinan yang inspiratif, perilaku kerja sukarela, dan hasil kerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung serta kepemimpinan yang mampu memberdayakan individu cenderung dikaitkan dengan meningkatnya perilaku OCB, seperti inisiatif, loyalitas, dan kerjasama. OCB ini kemudian berperan dalam membentuk pola kerja yang lebih produktif dan harmonis di lingkungan perusahaan.

Temuan ini menegaskan pentingnya membangun sistem kerja yang tidak hanya menekankan pencapaian target, tetapi juga menumbuhkan budaya dan kepemimpinan yang memperkuat hubungan antarpegawai. Dengan demikian, organisasi dapat merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang selaras dengan dinamika industri energi dan tuntutan masa depan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Industri Energi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, OCB



ABSTRACT

The oil and gas sector is vital to Indonesia's economy in the face of swift global change and rising domestic energy demand. A subsidiary of PT. Pertamina (Persero), PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan, is strategically responsible for energy distribution and processing. The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational culture and transformational leadership and employee performance, with an emphasis on the function of Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a link between the two.

This explanatory research employed a questionnaire-based survey involving several employees within the company. The study explores the interrelation between organizational values, inspirational leadership styles, voluntary work behavior, and employee outcomes. The analysis indicates that a supportive organizational culture and empowering leadership tend to be associated with increased OCB, including initiative, loyalty, and collaboration. OCB, in turn, aids in the creation of a more efficient and peaceful work schedule inside the company.

These results emphasize how crucial it is to create a work system that prioritizes objective success while simultaneously cultivating a culture and leadership style that improves employee connections. Thus, organizations can formulate human resource development strategies that align with the dynamics of the energy industry and future demands.

Keywords: Employee Performance, Energy Industry, OCB, Organizational Culture, Transformational Leadership



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Dari yang terkecil hingga yang terbesar, hampir setiap elemen kehidupan berubah (Nurhanudin & Kartimi, 2025). Indonesia sebagai negara yang kaya akan sumber daya alam, telah lama dikenal di dunia internasional karena keberagaman kekayaannya, seperti rotan, sawit, karet, dan minyak bumi (Indrawati & Sari, 2024). Minyak dan gas bumi SDA yang dikelola sejak masa penjajahan Belanda lebih dari dua abad yang lalu (Putra *et al.*, 2019; Naumi & Trilaksana, 2015). Sumber daya ini telah memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian negara, dan hingga kini, minyak dan gas bumi masih menjadi pilar utama dalam perekonomian nasional (Ditjen Migas, 2018; Fitriani *et al.*, 2024).

Industri pengelolaan minyak dan gas di Indonesia semakin berkembang pesat seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat akan energi ini dalam kehidupan sehari-hari (Rahmayanti *et al.*, 2021). Salah satu bisnis yang krusial dalam pengelolaan minyak dan gas bumi adalah PT. Pertamina (Persero), yang telah ada sejak 1957, dengan perubahan nama dan struktur organisasi hingga menjadi PT. Pertamina (Persero) pada 1968 (Azizah, 2024). Dengan tugas utama mengelola potensi sumber daya alam Indonesia, Pertamina menetapkan visinya sebagai perusahaan energi nasional yang berdaya saing global, dengan misi mengelola bisnis minyak, gas, serta energi terbarukan

secara terpadu dan berkelanjutan (Sulistiyono, 2016; Pertamina, 2023).

PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan yang terletak di Kalimantan Timur memiliki peran strategis dalam pengolahan dan distribusi minyak bumi (Pertamina, 2020). Perusahaan ini dihadapkan pada tantangan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai serta menjaga kepuasan kerja agar dapat memenuhi ekspektasi organisasi. Dalam menghadapi tantangan tersebut, peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh elemen-elemen seperti budaya organisasi dan gaya *leadership* (Cahyati & Adelia, 2024).

Budaya organisasi membuat lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa saling percaya, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap visi dan misi perusahaan (Juliawati *et al.*, 2024). Budaya yang baik juga berkontribusi pada penguatan hubungan antar pegawai, produktivitas dan kinerja organisasi (Awalya & Hamidah, 2025). Sebaliknya, dapat menghambat komunikasi dan kolaborasi antar pegawai, sehingga menurunkan kinerja individu dan tim (Daeli *et al.*, 2024).

Di sisi lain, kepemimpinan yang transformasional, yang berfokus pada pemimpin yang menginspirasi dan memberdayakan pegawainya, dapat mendorong peningkatan kinerja yang signifikan (Wisnu Pradana, 2021; Cahyati & Adelia, 2024). Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memberi inspirasi kepada pegawai untuk berkontribusi lebih dalam organisasi melalui perilaku ekstra peran, seperti *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (Gunawan, 2016;

Khoirotunnisa & Pujiyanto, 2023).

OCB timbul karena kepuasan kerja karyawan dengan komitmen kerja tinggi (Darmawati, 2018). Sikap individu yang secara sukarela, dengan ketulusan dan tanpa paksaan memberikan kontribusi maksimal demi menghasilkan layanan berkualitas, merupakan cerminan dari perilaku OCB (Hadiwiajaya, 2024). Karyawan yang menunjukkan OCB umumnya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi serta komitmen yang kokoh terhadap tanggung jawabnya, sehingga menciptakan rasa aman dan kenyamanan dalam menjalankan tugas (Organ, 2006; Elatotagam, 2017).

Namun, meskipun banyak penelitian budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pengaruh tersebut sering kali tidak terjadi secara langsung. Faktor OCB diyakini memiliki peran sebagai penengah/mediator yang menghubungkan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai (Susila & Sari, 2024). Pegawai dengan tingkat OCB yang tinggi lebih cenderung memiliki kesadaran untuk membantu rekan kerja, berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi (Deasty, 2021). Pegawai dengan tingkat OCB tinggi lebih proaktif, membantu rekan kerja, berinisiatif menyelesaikan tugas, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi (Maulana *et al.*, 2025). Oleh karena itu, OCB menjadi faktor penting yang perlu dipahami dengan baik dalam konteks ini.

Sejauh ini, banyak penelitian telah dilakukan tentang hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai, serta antara kepemimpinan

transformasional dan kinerja. Namun, belum banyak penelitian yang menguji peran OCB sebagai mediator dalam hubungan ini, khususnya di konteks perusahaan energi seperti PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan. Mayoritas studi sebelumnya cenderung menyoroti keterkaitan langsung budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan, tanpa mengeksplorasi peran OCB sebagai variabel mediator. Penelitian yang secara simultan menggabungkan ketiga variabel tersebut dalam satu kerangka analisis terpadu di sektor minyak dan gas, khususnya pada perusahaan-perusahaan Indonesia yang beroperasi di daerah seperti Balikpapan, masih sangat jarang dilakukan.

Beberapa penelitian terdahulu memberikan gambaran penting mengenai budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja pegawai. Misalnya, penelitian Schein (2010) dimana budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja individu dan tim dalam organisasi. Demikian juga, penelitian Baass dan Avoolio (1994) mengenai kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin yang memotivasi dan menginspirasi bawahannya cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Lebih jauh lagi, penelitian Deci dan Ryan (2000) menemukan bahwa motivasi intrinsik secara signifikan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, khususnya ketika karyawan merasa diberdayakan oleh kepemimpinan dan budaya perusahaan yang mendukung. Penelitian oleh Sari Maysarah (2015) menunjukkan juga bahwa budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional

terintegrasi terhadap OCB.

Namun, meskipun studi diatas memberikan wawasan penting, sebagian besar fokus pada variable-variabel tersebut secara terpisah dan belum menguji bagaimana OCB dapat menengahi hubungan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawaii khususnya di lingkungan PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan yang masih sangat terbatas, terutama dengan mempertimbangkan tantangan khusus yang dihadapi oleh perusahaan di industri energi. Dalam penelitian ini, OCB diposisikan sebagai variabel mediator yang menjembatani pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT.Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan. Oleh karena itu, *research gap* dalam studi ini, terbatasnya studi peran OCB sebagai variabel mediasi dalam hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawaii, khususnya di sektor industri energi seperti PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan.

Secara konseptual, OCB dipengaruhi lingkungan kerja, salah satunya gaya kepemimpinan yang berperan penting mendorong peningkatan kinerja dan pembentukan OCB di kalangan karyawan, karena dianggap sebagai elemen kunci yang membentuk perilaku tersebut (Yoanita *et al.*, 2023). Menurut Organ et al. (dalam Rahmawati, 2019), menjelaskan bahwa OCB berkembang melalui dua kategori faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kepuasan kerja, komitmen individu, sifat kepribadian, nilai moral, serta motivasi pribadi. Di sisi lain, faktor

eksternal melibatkan kepemimpinan, kepercayaan terhadap atasan, serta kultur organisasi yang berlaku (Yoanita *et al.*, 2023).

Dalam penelitian ini, OCB berfungsi sebagai penghubung yang mengalirkan pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, OCB, yang memotivasi staf untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan semangat dan komitmen, akan mengoptimalkan dampak ini. OCB yang tinggi akan meningkatkan hubungan antara kepemimpinan transformatif, budaya perusahaan, dan kinerja karyawan (Febrianti *et al.*, 2024). Oleh karena itu, dengan memahami peran OCB, organisasi dapat lebih efektif dalam merancang strategi pengembangan budaya organisasi dan kepemimpinan yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan optimal.

Penelitian ini ingin menggali lebih dalam bagaimana budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan OCB, yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja mereka. Dengan kata lain, OCB diharapkan menjadi elemen penentu yang memaksimalkan efek menguntungkan dari kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi terhadap kinerja pekerja.

Relevansi tahun 2025 juga penting, mengingat perubahan yang signifikan dalam industri energi global dan nasional. PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan harus menghadapi tantangan baru, seperti

meningkatnya persaingan, tuntutan keberlanjutan, serta perubahan kebijakan energi nasional. Oleh karena itu, pada tahun 2025, perusahaan perlu mengadaptasi strategi pengelolaan sumber daya manusianya, termasuk peningkatan kinerja pegawai melalui budaya organisasi yang sehat dan kepemimpinan transformasional. OCB, sebagai faktor yang semakin penting, menjadi kunci untuk mendorong pencapaian tersebut.

Dengan mengoptimalkan penerapan budaya organisasi yang baik, memberikan OCB yang sesuai, dan mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat, PT. Kilang Pertamina Inter nasional RU V Balikpapan tidak hanya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawainya, tetapi membangun fondasi yang kokoh untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan. Budaya organisasi yang positif akan memperkuat hubungan antara manajemen dan pegawai, menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis, mendorong kolaborasi departemen (Gunawan *et al.*, 2025). Sebuah lingkungan yang mendukung dan inklusif akan membantu pegawai merasa dihargai untuk memberikan yang terbaik, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan inovasi di tempat kerja (Aldino, 2021).

Adopsi gaya kepemimpinan yang transformasional atau partisipatif, di mana pemimpin mendengarkan aspirasi pegawai, memberikan dukungan yang diperlukan, serta menciptakan visi yang jelas, akan sangat berpengaruh dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang dapat menginspirasi pegawai untuk berkembang, serta memberi mereka kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, akan menciptakan

loyalitas yang tinggi di kalangan pegawai (Apriyani *et al.*, 2024). Hal- ini akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Namun, untuk mencapai hal tersebut, perusahaan perlu memperhatikan pada pengembangan karier pegawai dan kesejahteraan mereka. PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan harus berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional dan pribadi pegawai, serta memfasilitasi pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Dengan begitu, pegawai akan merasa dihargai dan diberdayakan untuk mencapai potensi terbaik mereka.

Pada akhirnya, keberhasilan PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan tidak hanya pencapaian target-target produksi dan keuntungan finansial semata, tetapi juga pada bagaimana perusahaan memperlakukan sumber daya manusianya. gaya kepemimpinan yang efektif akan membangun iklim kerja yang sehat, memperkuat kinerja pegawai, dan memastikan keberlanjutan perusahaan dalam menghadapi tantangan industri yang semakin kompleks. Dengan dasar yang kokoh ini, bisnis akan mampu tetap kompetitif dan relevan sekaligus memberikan kontribusi positif terhadap perekonomian Indonesia secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka judul pada penelitian ini adalah “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan.”

1.2 RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah dinyatakan sebagai berikut berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap OCB di PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB di PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan?
5. Bagaimana pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai di PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap OCB di PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB di PT. Kilang Pertamina

Internasional RU V Balikpapan.

3. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan
5. Menguji dan menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai di PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:
 - a. Menambah wawasan dan pemahaman tentang hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks industri energi di Indonesia.
 - b. Memberikan kontribusi terhadap perkembangan teori motivasi pegawai dengan menempatkan OCB sebagai mediator dalam hubungan antara budaya-organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai.
 - c. Menyediakan model yang dapat diadaptasi oleh organisasi lain dalam mengelola budaya-organisasi, kepemimpinan, dan

OCB untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis:

- a. Memberikan rekomendasi kepada PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan dalam merancang strategi pengelolaan budaya organisasi yang mendukung kinerja pegawai.
- b. Memberikan insight kepada manajemen mengenai pentingnya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan OCB dan kinerja pegawai.
- c. Memberikan masukan bagi PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan dalam mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor yang dapat meningkatkan OCB pegawai untuk mencapai kinerja optimal.
- d. Menjadi referensi bagi perusahaan energi lainnya dalam merancang kebijakan internal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor budaya organisasi, kepemimpinan, OCB.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Kinerja Pegawai

Hasil evaluasi menyeluruh terhadap pegawai dalam periode tertentu, yang mencerminkan pencapaian mereka dalam melaksanakan tugas berdasarkan standar disebut kinerja. Kinerja juga hasil nyata yang dicapai pegawai sesuai dengan ketentuan organisasi (Ikhrum & Fuadiputra, 2021). Mangkunegara (2006) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil kerja atas tugas dan tanggung-jawabnya (Baehaki, 2020).

Pemantauan, evaluasi, dan peninjauan kinerja sumber daya manusia merupakan elemen penting yang saling berhubungan (Pettalongi *et al.*, 2006). Monitoring berfungsi untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja secara berkelanjutan, sedangkan evaluasi bertujuan mengidentifikasi permasalahan melalui analisis mendalam. Sementara itu, peninjauan dilakukan untuk memungkinkan koreksi dan perbaikan dalam perencanaan kinerja (Fahrurrozi, 2024). Penilaian kinerja tidak hanya membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, tetapi juga berkontribusi terhadap pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan layanan publik, termasuk di sektor kesehatan.

Penilaian dan evaluasi kinerja bertujuan untuk memberikan panduan bagi pemangku kebijakan dalam pemberian apresiasi maupun sanksi, serta meningkatkan kualitas dan kuantitas layanan guna mencapai tujuan organisasi. Dampaknya tidak hanya dirasakan oleh institusi, tetapi juga meningkatkan kebanggaan dan tanggung jawab pegawai, terutama di sektor pelayanan kesehatan.

Sejumlah penelitian sebelumnya mengartikan kinerja pegawai sebagai berikut:

1. *Output* yang dihasilkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Lolowang *et al.*, 2019).
2. Hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang diperoleh karna menjalankan tugas tanggung-jawabnya (Mangkunegara, 2018 dalam Sholihin, 2024).
3. Faktor yang menentukan sejauh mana kontribusi seorang pegawai terhadap organisasi (Vipraprastha *et al.*, 2018).
4. Hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan keterampilan, pengalaman, serta dedikasi dalam menyelesaikan pekerjaan (Setiawan *et al.*, 2021).

Menurut Robbins (2006), kinerja merupakan ukuran hasil kerja optimal yang diharapkan (Lie, 2018). Kinerja karyawan mencerminkan perilaku aktual individu dalam mencapai target kerja sesuai peran mereka dalam organisasi (Muliawati, 2020). Hariandja (2002) juga menekankan bahwa kinerja adalah hasil atau perilaku kerja

nyata yang ditunjukkan pegawai berdasarkan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan pencapaian individu dengan tetap mematuhi norma, etika, serta hukum yang berlaku (Ramadhani & Lestariningsih, 2020).

Bernardin dan Russel (1993) mengidentifikasi beberapa dimensi untuk menilai kinerja karyawannya (Abang *et al.*, 2018), yaitu:

1. Kualitas: Sejauh mana hasil kerja memenuhi target yang ditentukan.
2. Kuantitas: Jumlah hasil yang dicapai, seperti volume produksi atau siklus kerja yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu: Efisiensi.
4. Efektivitas Biaya: Optimalisasi sumber daya untuk meningkatkan hasil dan mengurangi pemborosan.
5. Kebutuhan akan Pengawasan: Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara mandiri tanpa pengawasan yang ketat.
6. Dampak Interpersonal: Kemampuan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif serta membangun kerja sama dengan rekan kerja.

Salah satu metrik penting untuk mengevaluasi pengembangan organisasi adalah kinerja karyawan. Kinerja SDM memiliki dampak signifikan terhadap kesuksesan perusahaan, sehingga pengukuran kinerja menjadi aspek penting dalam evaluasi organisasi. Indikator

kinerja mencakup aspek kualitas, tingkat kebutuhan pengawasan, serta dampak interpersonal (David et al., 2017 dalam Ansori, 2025). Bernardin & Russell (2001) dalam Suprianto *et al.* (2021) menguraikan indikator kinerja pegawai yang digunakan untuk menilai kinerja (Putra, 2019), di antaranya:

1. Jumlah Pekerjaan: Banyaknya pekerjaan dalam periode tertentu.
2. Kualitas Pekerjaan: Kesesuaian hasil dengan persyaratan.
3. Pengetahuan Pekerjaan: Pemahaman dan keterampilan dalam bidang pekerjaannya.
4. Kreativitas (*Creativity*): Kemampuan menciptakan ide-ide baru untuk menyelesaikan permasalahan.
5. Kerja Sama
6. *Dependability*: Kesadaran dalam kehadiran dan penyelesaian tugas.
7. Inisiatif dalam melaksanakan tugas baru.
8. Kualitas Pribadi

Dengan demikian, kinerja karyawan tidak hanya menjadi tolak ukur keberhasilan individu, tetapi juga berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi kinerja yang komprehensif memungkinkan organisasi untuk terus berkembang dengan menyesuaikan strategi pengelolaan SDM agar lebih efektif efisien.

2.1.2 Budaya Organisasi

Serangkaian pemahaman menjadi budaya yang berkembang dalam suatu kelompok, diyakini, dan diterapkan oleh individu dari berbagai latar belakang yang bekerja sama demi mencapai tujuan bersama. Utamy *et al.* (2020) menyebutkan bahwa budaya organisasi pedoman dalam berperilaku serta menyelesaikan berbagai tantangan organisasi. Sementara itu, Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat keyakinan, nilai, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota organisasi (Sholihin & Suswanti, 2024).

Budaya organisasi berkaitan dengan norma serta perilaku yang harus diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan, termasuk cara memperlakukan karyawan dan menjalankan aktivitas operasional. Denison dan Mishra (1992) mengusulkan empat dimensi untuk mengukur budaya organisasi (Lolowang *et al.*, 2019), yaitu:

1. Keterlibatan: Menunjukkan efektivitas organisasi melalui pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia di berbagai tingkat.
2. Konsistensi: Menyoroti pengaruh budaya yang kuat dalam meningkatkan efektivitas organisasi.
3. Adaptabilitas: Mencerminkan norma dan keyakinan yang memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan eksternal demi keberlanjutan dan pertumbuhan.

4. Misi: Menekankan kesadaran terhadap tujuan yang jelas, mendukung perencanaan strategis, serta mengarahkan tindakan organisasi.

Budaya organisasi, menurut Luthan (1998), adalah kumpulan standar dan nilai yang digunakan untuk membimbing dan mengendalikan para anggotanya (Soesatyo, 2016). Setiap individu dalam organisasi diharapkan dapat ber-perilaku sesuai dengan budaya organisasi agar dapat diterima oleh anggota lainnya. Mangkunegara (2005) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi,⁹⁷ keyakinan,⁸⁸ nilai,⁰⁰⁰⁷ serta norma yang⁹⁹ dikembangkan dalam suatu organisasi dan digunakan sebagai pedoman perilaku serta penyelesaian masalah, baik yang berkaitan dengan adaptasi eksternal maupun integrasi internal (Lolowang *et al.*, 2019).

Robbins⁰⁰ dan Judge (2018)^{**} menyatakan bahwa terdapat 6 faktor utama yang[&] mempengaruhi budaya organisasi (Sholihin & Suswanti, 2024), yaitu:

1. Perilaku

Pola interaksi anggota organisasi, seperti penggunaan bahasa, istilah, atau ritual khas.

2. Norma

Aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota, termasuk sanksi jika melanggar.

3. Nilai-nilai yang dominan (*Dominan Values*)

Keyakinan bersama, seperti komitmen terhadap kualitas, efisiensi, atau kehadiran tinggi.

4. Filosofi (*philosophy*)

Prinsip dan kebijakan organisasi dalam memperlakukan karyawan dan pelanggan sebagai dasar budaya kerja.

5. Aturan (*rules*)

Pedoman tegas untuk mendukung tugas dan kemajuan organisasi.

6. Iklim organisasi (*organizational climate*)

Suasana yang dirasakan anggota dari interaksi, tata ruang, dan perlakuan terhadap pihak lain.

Menurut Robbins dan Judge (2018) dalam Sholihin & Endang Suswanti, 2024, indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kreativitas dan keberanian mengambil risiko
2. Ketepatan
3. Fokus pada hasil
4. Fokus pada orang
5. Orientasi pada tim
6. Ketegasan
7. Konsistensi

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting dalam situasi yang menuntut perubahan besar, karena pemimpin dengan gaya ini mampu membentuk kembali budaya organisasi serta meningkatkan kinerja melalui pendekatan yang inspiratif dan berorientasi pada masa depan (Cahyati & Adelia, 2024). Dalam pengembangan potensi karyawan, kepemimpinan ini dapat mendorong terciptanya inovasi guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang lebih baik (Hairudinor *et al.*, 2020). Mereka juga punya kemampuan untuk memberikan pengaruh yang besar kepada para pengikutnya. Pemimpin transformasional menunjukkan kepedulian terhadap pengembangan diri individu dalam organisasi, membantu mereka melihat isu-isu yang ada dari perspektif baru, serta mampu membangkitkan semangat dan motivasi (Vipraprastha *et al.*, 2018).

Kepemimpinan, terutama dalam bentuk transformasional, memiliki peran krusial dalam mengelola serta memotivasi pengikut guna mendukung pencapaian tujuan organisasi, yang tercermin dalam peningkatan kinerja karyawan. Menurut Bass, kepemimpinan karismatik merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional (Harsoyo, 2022).

Pendekatan kepemimpinan transformasional berlandaskan pada perubahan nilai, kepercayaan, serta kebutuhan yang dimiliki pemimpin terhadap pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini menekankan bagaimana seorang pemimpin dapat mentransformasi tim atau organisasi dengan

merancang, mengomunikasikan, dan memberikan contoh nyata dari visi organisasi atau unit kerja, sekaligus menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan tersebut (Robbins, 2013 dalam Shalahuddin, 2016).

Bass dan Avoolio (1994), sebagaimana dikutip dalam Suwatno dan Priansna (2011) serta Suprianto et al. (2021), menyatakan bahwa untuk meningkatkan produktivitas, kepemimpinan transformasional memiliki elemen-elemen utama yang dikenal dengan konsep 4-I.:

1) *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Sikap dan tindakan seorang pemimpin yang menginspirasi kekaguman, sehingga karyawan memberikan penghormatan, mengidolakan, serta menjadikannya panutan. Pemimpin menunjukkan keyakinan diri serta daya tarik yang kuat, menciptakan hubungan emosional yang mendalam dengan para pengikutnya. Konsep ini dikenal sebagai pengaruh ideal yang mencakup:

- a. menunjukkan rasa percaya diri
- b. menampilkan diri pada saat sulit/susah
- c. kepentingan
- d. menjunjung nilai atas tindakannya.
- e. Menunjukkan ketaatan pada tujuan

2) Motivasi inspirasional

Pemimpin menyampaikan visi keyakinan positif serta memberikan tugas yang memiliki makna dan nilai.

3) Stimulasi intelektual

Pemimpin siap menghadapi risiko serta mendorong pengikutnya untuk berkontribusi dengan gagasan-gagasan baru guna menumbuhkan kreativitas mereka. Visi yang dimiliki pemimpin berfungsi sebagai kerangka berpikir bagi pengikut dalam membangun keterkaitan dengan pemimpin, organisasi, rekan kerja, serta tujuan organisasi dengan stimulasi.

4) Pertimbangan individual atau perhatian individual (*individual consideration*)

Memberikan perhatian terhadap kekhawatiran dan kebutuhan mereka. Pemimpin ini mengakui pentingnya penghormatan dan menghargai kontribusi setiap individu dalam organisasi dengan pendekatan yang berorientasi pada pertimbangan personal:

- a. merefleksikan, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan, kemampuan karyawan dengan beri kesempatan belajar
- b. mendelegasikan wewenang, beri umpan balik tentang pengembangan diri.

Melalui loyalitas, serta rasa hormat terhadap pemimpin, yang mendorong mereka untuk melampaui ekspektasi. Kepemimpinan ini berorientasi pada pencapaian hasil luar biasa dengan memengaruhi berbagai aspek perilaku pengikutnya. Seorang pemimpin cenderung menyesuaikan gaya kepemimpinannya, menggunakan pendekatan

berbeda saat berinteraksi dengan karyawan baru dibandingkan dengan mereka yang telah berpengalaman.

Robbins (2008) menjelaskan empat indikator kepemimpinan transformasional:

- a. Pengaruh ideal (karisma) berarti bahwa pemimpin berperan sebagai teladan yang dikagumi oleh para pengikutnya. Pemimpin menunjukkan perilaku yang etis, konsisten, dan dapat dipercaya, sehingga menumbuhkan rasa hormat serta kekaguman dari pengikutnya. Selain itu, pemimpin dipandang sebagai sosok yang memiliki visi yang jelas serta integritas yang tinggi.
- b. Motivasi inspiratif mengacu pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi serta memotivasi pengikutnya dengan menyampaikan visi dan misi yang menarik, menantang, dan bermakna. Pemimpin mendorong para pengikut untuk berusaha lebih keras dengan memberikan harapan positif terhadap masa depan serta membangkitkan semangat kerja melalui komunikasi yang optimis dan penuh antusiasme.
- c. Stimulasi intelektual berarti pemimpin mendorong pengikutnya untuk berpikir dengan pendekatan baru. Pemimpin mengajak pengikut untuk mempertanyakan asumsi yang ada, meninjau kembali pola pikir mereka, serta merangsang pemikiran kritis.
- d. Pertimbangan individual mengacu pada kepemimpinan yang berfokus pada perhatian terhadap kebutuhan, potensi, dan

perkembangan setiap anggota tim. Pemimpin berperan sebagai mentor atau pembimbing yang memberikan dukungan, umpan balik, serta arahan secara personal. Selain itu, pemimpin memahami perbedaan individu dan menyesuaikan pendekatannya agar sesuai dengan kebutuhan masing-masing pengikut.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) sebagai tindakan sukarela yang meningkatkan kemandirian organisasi tetapi bukan merupakan bagian dari tugas (Muhdar, 2015). Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada individu berperilaku sesuai dengan prinsip OCB, seperti menghindari konflik yang tidak perlu, menaati peraturan, serta bersikap toleran terhadap tekanan kerja dan gangguan yang mungkin terjadi.

Individu yang secara sukarela tanpa adanya paksaan dan tanpa imbalan langsung dari sistem penghargaan formal, tetapi secara keseluruhan meningkatkan efisiensi serta efektivitas organisasi (Andi Hendrawan & Sucahyawati, 2019). OCB menggambarkan tindakan sosial positif yang menunjukkan kepedulian terhadap orang lain (Rizki & Hakim, 2020). Perilaku ini mencakup ketepatan waktu, kesediaan menjadi relawan, membantu sesama, berinovasi, serta menahan diri

dari tindakan negatif seperti berdebat atau mengeluh.

Sejalan dengan pendapat Organ, Garay (2006) mengungkapkan bahwa OCB mencakup tindakan sukarela karyawan di luar tugas dan tanggung jawab utamanya yang bermanfaat bagi organisasi. Contohnya termasuk membantu rekan kerja, melakukan tugas di luar standar yang diberikan, dan mengambil tindakan pencegahan terhadap potensi kerugian bagi perusahaan. Dari berbagai definisi tersebut, OCB dapat disimpulkan sebagai perilaku di luar tugas utama seorang karyawan yang memberikan manfaat bagi perkembangan organisasi. Menurut Organ (2006), OCB memiliki lima aspek utama:

1. *Altruisme* (Membantu): Perilaku sukarela dalam membantu rekan kerja tanpa paksaan.
2. *Courtesy* (Sikap Hormat): Upaya membantu rekan kerja dalam mencegah konflik serta menjaga hubungan kerja yang harmonis.
3. *Sportmanship* (Sportivitas): Sikap toleransi terhadap kondisi yang kurang menyenangkan tanpa mengeluh atau menjadi provokator.
4. *Civic Virtue* (Tanggung Jawab Kewargaan): Kepedulian terhadap keberlanjutan organisasi dengan menunjukkan dukungan terhadap kebijakan dan pencapaian tujuan perusahaan.
5. *Conscientiousness* (Kehati-hatian): Perilaku yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, kejujuran, serta efisiensi dalam bekerja.

Loisch (2010), mengutip pendapat Podsakoff, mengidentifikasi empat faktor utama yang mempengaruhi OCB:

1. Kepribadian individu: Setiap karyawan memiliki karakter unik yang memengaruhi cara mereka bekerja dan berinteraksi di lingkungan organisasi.
2. Karakteristik pekerjaan: Jenis pekerjaan dapat menentukan sejauh mana seseorang bersedia melakukan tugas tambahan di luar kewajibannya.
3. Karakter organisasi: Faktor eksternal seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, serta aturan perusahaan turut mempengaruhi perilaku karyawan.
4. Gaya kepemimpinan: Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional, dengan memberikan kepercayaan dan dorongan agar produktif (Safari, 2004).

2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

2.2.1 Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Produktivitas, nilai-nilai, dan perilaku karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh budaya. Lingkungan kerja dengan budaya membangun diyakini mendorong emosional, rasa memiliki, serta komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi. Penelitian oleh Deni Erika & Suhana (2024) budaya organisasi

efektif terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa juga ditemukan oleh Masrur Fariq et al. (2017) dan Nansi Lidya Lolowang *et al.* (2019), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi faktor utama membangun pencapaian kinerja. Akan tetapi, studi Ahmad Rifai & Evi Susanti (2021) mengungkapkan berbagai temuan, termasuk fakta bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh budaya perusahaan. Perbedaan hasil ini mengindikasikan perlunya pengujian ulang dalam konteks yang berbeda, termasuk di sektor strategis seperti pengolahan energi.

Berdasarkan temuan ini, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi pegawai melalui visi, motivasi, dan inspirasi, sehingga mereka terdorong bekerja lebih dari ekspektasi dasar. Penelitian Ahmad Rifai & Evi Susanti (2021) kepemimpinan transformasional efektif pada kinerja pegawai. Cornelius Ludi Priyatmo (2018) juga sama. Namun, terdapat perbedaan hasil dalam studi Muhammad Adi Fadilah et

al. (2023), yaitu tidak begitu efektif. Mengingat inkonsistensi hasil tersebut, maka perlu dilakukan pengujian ulang dalam konteks yang berbeda. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai kolaborasi, saling menghargai, dan partisipasi aktif dapat mendorong kemunculan perilaku ekstra peran atau OCB. Sari Maysarah (2015) menyebut bahwa budaya organisasi efektif pada OCB. Temuan ini diperkuat Yoanita *et al.* (2023), budaya merupakan faktor eksternal pembentuk OCB. Selain itu, Rio Victor Billygraham Tutu *et al.* (2022) meneliti bahwa budaya organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja, ia berkontribusi secara tidak langsung melalui pembentukan OCB. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis berikut dapat diajukan:

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Pemimpin transformasional yang memberikan teladan, inspirasi, dan perhatian individual mampu mendorong pegawai untuk secara sukarela menampilkan perilaku positif demi kemajuan organisasi. Penelitian oleh Gunawan (2016) serta Ikhrum W. & Fuadiputra (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berdampak pada peningkatan motivasi dan kreativitas, yang kemudian memperkuat kemunculan OCB. Selain itu, Organ et al. dalam Rahmawati (2019) menyebut kepemimpinan sebagai faktor eksternal utama yang memengaruhi peningkatan OCB di tempat kerja. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.

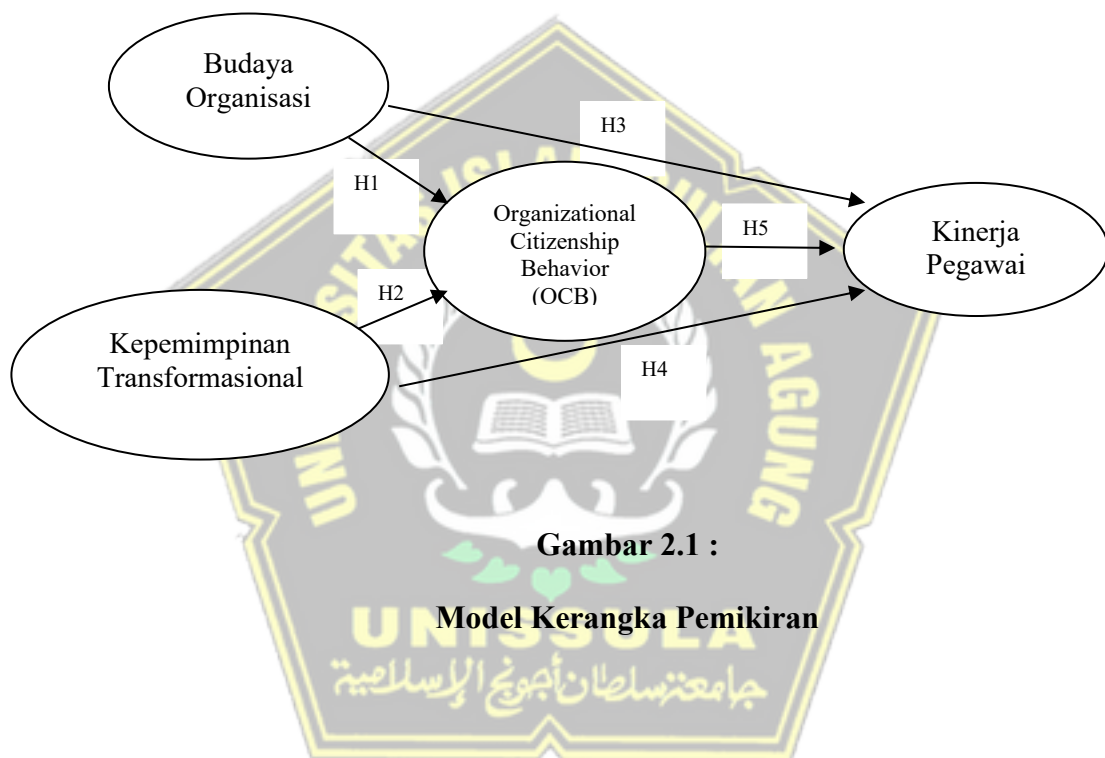
5. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai

OCB merupakan kontribusi pegawai yang bersifat sukarela di luar deskripsi kerja formal, tetapi memiliki dampak signifikan terhadap efisiensi dan produktivitas organisasi. Menurut penelitian oleh Deni Erika & Suhana (2024), serta Darmawati (2018), OCB yang tinggi mampu memperkuat kolaborasi antarrekan kerja, menyelesaikan masalah secara efektif, dan mendorong kinerja.

H5: OCB berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Kerangka Pemikiran

Gambar berikut menunjukkan bagaimana kerangka teoritis berdasarkan pada berbagai teori dan penelitian sebelumnya:



Gambar 2.1 :
Model Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 JENIS PENELITIAN

Contoh-contoh berikut menunjukkan bagaimana kerangka teoritis didasarkan pada berbagai teori dan penelitian sebelumnya. Hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian dijelaskan oleh penelitian ini, yang bersifat eksplanatif. Dalam hal ini, penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja pekerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui OCB sebagai variabel mediasi.

3.2 POPULASI DAN SAMPEL

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok atau kumpulan individu, objek, peristiwa yang serupa tujuan penelitian. Populasi jadi sampel diambil untuk dilakukan analisis (Sekaran & Bougie, 2016). Sedangkan menurut (Ferdinand, 2006), populasi adalah sekelompok item atau unit yang telah diidentifikasi oleh peneliti sebagai memiliki kualitas tertentu. Salah satu sumber informasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan temuan penelitian adalah populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan sejumlah 922

orang.

3.2.2 Sampel

Sampel digunakan untuk membuat kesimpulan tentang populasi secara keseluruhan dengan harapan hasil dari sampel dapat digeneralisasi (Ferdinand, 2006). Hair et al., (2014) menyarankan untuk penggunaan metodologi analisis model SEM jika ukuran sampel sekitar 100-200 responden. Untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini, Hair et al. (2017) memberikan parameter untuk pendekatan SEM-PLS yang mencakup jumlah minimum:

1. 10 kali jumlah indikator terbesar dalam satu variabel laten, atau
2. 10 kali jumlah jalur terbesar yang menuju satu variabel laten

Terdapat empat variabel laten utama dalam penelitian ini, yaitu:

1. Budaya Organisasi
2. Kepemimpinan Transformasional
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (sebagai variabel mediasi)
4. Kinerja Pegawai

Masing-masing variabel laten diukur dengan beberapa indikator. Variabel dengan jumlah indikator terbesar dalam penelitian ini memiliki 10 indikator, sehingga berdasarkan pedoman Hair et al. (2017), jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah:

$$n = 10 \times 10 = 100$$

Selain itu, dalam model penelitian ini, variabel Kinerja Pegawai menerima pengaruh dari 3 variabel independen, sehingga berdasarkan pedoman kedua:

$$n = 10 \times 3 = 30$$

Namun, meningkatkan validitas dan reliabilitas penelitian, serta menghindari kemungkinan adanya data yang tidak valid, maka jumlah sampel ditetapkan sebanyak 150 responden.

Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *stratified random sampling*, di mana pegawai berbagai divisi dipilih secara proporsional agar tetap mencerminkan karakteristik populasi secara keseluruhan.

3.3 SUMBER DAN JENIS DATA

Dua kategori sumber data digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer

Melalui survei, kuesioner, wawancara, atau observasi langsung, data primer dikumpulkan langsung dari sumber aslinya (Sekaran & Bougie, 2016), Karyawan PT. Kilang Pertamina International RU V Balikpapan diberikan kuesioner untuk penelitian ini sesuai dengan instrumen yang ditentukan.

2. Data Sekunder

Data sekunder dari laporan perusahaan, publikasi pemerintah, artikel jurnal, atau database online (Sekaran & Bougie, 2016). Data

sekunder dari jurnal, makalah, dan laporan bisnis digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan informasi tentang tiap personel.

3.4 METODE PENGUMPULAN DATA

Kuesioner yang dibagikan memakai Skala Likert dengan rentang skor 1 hingga 5:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1
2. Tidak Setuju (TS) skor 2
3. Netral (N) skor 3
4. Setuju (S)
5. Sangat Setuju (SS) skor 5

3.5 VARIABEL DAN INDIKATOR

3.5.1 Variabel

Penelitian ini menggunakan 3 jenis variabel, yaitu variabel independent, variabel intervening dan variabel dependen.

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen, hasilnya bisa positif atau negatif (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam konteks riset ini yaitu budaya organisasi, kepemimpinan transformasional.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*.)

Variabel yng bergantung pada perlakuan atau kondisi yang diberikan oleh variabel bebas (Sekaran & Bougie, 2016). Pada

penelitian ini, variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.

3. Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Variabel muncul ketika variabel bebas mulai mempengaruhi variabel dependen, serta pada saat pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat (Sekaran & Bougie, 2016). Variabel mediasinya adalah OCB.

3.5.2 Definisi Operasional dan Indikator

Memberi makna pada variabel dengan mendefinisikan kegiatan atau mengklasifikasikan sebagai definisi operasional variabel (Ferdinand, 2006). Penelitian ini memakai budaya organisasi sebagai variabel independen (X1) dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independent (X2), variabel intervening berupa variabel OCB (Z), serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y).

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
1	Budaya Organisasi (X1)	Kebiasaan pegawai yang selalu bekerja yang berorientasi pada tim, pada pemenuhan kebutuhan manusia dan orientasi pada pencapaian hasil	<i>Orientation</i>	1. Orientasi Tim 2. Orientasi pada manusia 3. Orientasi pada hasil (Denison & Mishra, 1992)
2	Kepemimpinan Transformasi	Gaya kepemimpinan yang berfokus	<i>Leadership</i>	1. Pengaruh yang diidealkan (kharisma)

	onal (X2)	pada memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk berinovasi dan berkembang	<i>Motivation</i>	2. Motivasi 3. Inspirasi 4. Stimulasi intelektual 5. Pertimbangan individual (Robbins, 2008)
3	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan kinerja karyawan adalah semua perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat diamati dan diukur, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Koopmans et al., 2014)	<i>Task Performace</i> <i>Adaptive Performance</i> <i>Contextual Performance</i>	1. Menjaga kualitas kerja. 2. Menyelesaikan tugas tanpa pengawasan. 3. Bersemangat dalam bekerja. 4. Bekerja sama dalam tim. 5. Beradaptasi dengan perubahan. 6. Memimpin saat ada perubahan. 7. Membantu rekan kerja. 8. Mengambil tanggung jawab tambahan. 9. Peduli pada rekan kerja. 10. Aktif dalam diskusi dan rapat. (Pradhan & Jena., 2017).
4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	OCB adalah perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam kewajiban formal karyawan, namun dapat mendukung efektivitas organisasi dalam perusahaan. (Robbins & Judge 2007)	<i>Altruism</i> <i>Courtesy</i>	1. Membantu secara sukarela dalam proses perekrutan anggota baru 2. Membantu rekan kerja diluar departemen ketika memiliki permasalahan 1. Menghargai pendapat rekan anggota 2. Menghormati pimpinan dan semua anggota

<i>Conscience-tious</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hadir tepat waktu setiap rapat 2. Datang lebih awal darii jam rapat yang ditentukan
<i>Sportmanship</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak berputus asa dalam menghadapi suatu masalah 2. Mampu menghormati pendapat rekan kerja
<i>Civic virtue</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ikut serta dalam memajukan organisasi 2. Suasana kondusif

Ketika karyawan selalu bekerja yang berorientasi pada tim, pada pemenuhan kebutuhan manusia dan orientasi pada pencapaian hasil, maka akan dapat meningkatkan kualitas kerja tanpa pengawasan, semangat, mampu beradaptasi, membantu rekan kerja, tanggung jawab, peduli, dan aktif dalam rapat dan diskusi dalam perusahaan.

3.6 TEKNIK ANALISIS

Data yang telah dikumpulkan perlu melalui proses pengolahan dan analisis agar dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dengan teknik analisis regresi berganda melalui software SPSS versi 21. Dalam tahapannya, dilakukan pula pengujian terhadap kualitas data kemudian diinterpretasikan guna memperoleh simpulan serta rekomendasi

penelitian.

1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan bahwa suatu instrumen mampu mengukur sesuai dengan tujuan pengukurannya. Pertama, analisis faktor dan nilai korelasi positif dan $>0,3$, maka konstruksinya kuat dan validitas diakui.

2. Uji Reliabilitas

Setelah dua pengukuran, uji ini menilai konsistensi. Koefisien alfa digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur reliabilitas internal. Dengan menggunakan nilai alfa Cronbach dari Statistik Reliabilitas sebagai panduan, pengujian dilakukan satu kali pada satu kelompok responden tanpa pengulangan. Jika nilai alfa Cronbach suatu instrumen lebih dari 0,7, instrumen tersebut dianggap reliabel (Sudarmanto, 2005).

3. Uji Asumsi Klasik

- a. Uji Multikolinearitas

Untuk memastikan adanya hubungan antara variabel independen dalam model regresi, uji multikolinearitas dilakukan. Variabel independen dalam model regresi idealnya tidak berkorelasi. Nilai toleransi dan Faktor Inflasi Varians (VIF) yang diperoleh dari analisis menggunakan perangkat lunak SPSS diperiksa untuk melakukan uji ini.

- b. Uji Normalitas

Untuk menentukan apakah nilai residu dari regresi terdistribusi

secara teratur atau tidak, uji normalitas digunakan. Model regresi dengan nilai residu yang terdistribusi secara teratur dianggap memuaskan.

c. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah asumsi tradisional tentang varians residual yang tidak sama di setiap observasi dalam model regresi telah dilanggar. Heteroskedastisitas tidak ada dalam model regresi jika nilai signifikansi lebih tinggi dari 0,05. Pendekatan Glejser, yang melibatkan regresi variabel independen terhadap nilai absolut residualnya, merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi hal ini. Berikut adalah hipotesis yang akan diuji:

H0 : Variabel penjelas dan nilai absolut residualnya tidak menunjukkan hubungan yang sistematis.

H1 : Variabel penjelas dan nilai absolut residualnya berhubungan secara sistematis.

Perhitungan yang diperlukan untuk memverifikasi hipotesis ini, jika SPSS digunakan, dilakukan dalam dua langkah: pertama, nilai residual absolut ditentukan, kemudian korelasi antara variabel dan residual absolut ditentukan (Sudarmanto, 2005)

4. Analisis Regresi Linear berganda

Regresi merupakan salah satu teknik statistik populer untuk

memprediksi nilai suatu variabel dan menguji hubungan antar variabel. Hubungan linear antara satu variabel dependen (Y) dan dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dikenal sebagai regresi linier berganda. Metode ini digunakan untuk memperkirakan nilai variabel dependen jika variabel independen berubah, serta untuk memastikan apakah hubungan antara setiap variabel independen dan variabel dependen bersifat positif atau negatif. Persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + e_2$$

Keterangan:

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Kepemimpinan Transformasional

Y_1 = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Y_2 = Kinerja Pegawai

α = Konstanta

β = Koefisien regresi

e = Error term

5. Uji Simultan (Uji F)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, menurut Kuncoro (2013). Dengan kata lain, R^2

mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen seperti persepsi publik (X), promosi, dan religiusitas terhadap variabel dependen, yaitu minat publik dalam menentukan pilihan (Y). Nilai R^2 berkisar antara 0 dan 1, dengan nilai 0 menunjukkan tidak ada pengaruh sama sekali dan nilai mendekati 1 menunjukkan adanya pengaruh yang cukup besar antara variabel independen dan dependen. Perangkat lunak SPSS versi 21 digunakan untuk melakukan uji koefisien determinasi ini..

6. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Tujuan uji ini adalah untuk memastikan apakah variabel dependen (Y) dipengaruhi secara signifikan oleh masing-masing variabel independen (X_1 , X_2 , dan X_3). Uji-t digunakan untuk menguji hipotesis alternatif H_{a1} , H_{a2} , H_{a3} , dan H_{a4} sesuai dengan protokol pengujian yang berlaku:

- a. Jika nilai signifikansi uji-t adalah 0,0 dan koefisien regresi adalah nol, maka H_a diterima.
- b. Jika nilai signifikansi uji-t adalah 0,0 atau koefisien regresi adalah nol, maka H_a ditolak

7. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam regresi linier berganda, analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen (X) secara bersama-sama memengaruhi variabel dependen (Y). Persentase variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh

varians variabel independen model ditunjukkan oleh nilai koefisien ini. Variabel independen sama sekali tidak cukup untuk menjelaskan perubahan apa pun dalam variabel dependen jika nilai R^2 sama dengan nol. Di sisi lain, jika nilai R^2 sama dengan 1, variabel independen dalam model dapat menjelaskan semua variasi dalam variabel dependen.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi

4.1.1 Deskripsi Responden

Subbab ini bertujuan untuk menjelaskan karakteristik umum dari para responden. Pemaparan ini penting untuk memengaruhi persepsi, sikap, dan jawaban mereka terhadap instrumen penelitian. Selain itu, analisis terhadap profil responden membantu dalam mengkaji keterwakilan sampel terhadap populasi sasaran dan memberikan konteks yang lebih komprehensif dalam menafsirkan hasil penelitian.

4.1.1.1 Jenis Kelamin

Distribusi data mengenai jenis kelamin responden dalam penelitian ini dijabarkan dalam tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1
Distribusi Data Jenis Kelamin

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Laki-laki	121	75,6
Perempuan	39	24,4
Total	160	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu 121 orang atau 75,6% dari total responden, menurut statistik pada Tabel 4.1. Sebaliknya, 39 responden, atau 24,4%, adalah perempuan. Secara keseluruhan, jumlah total responden yang

terlibat dalam penelitian ini adalah 160 orang. Komposisi ini menunjukkan bahwa partisipasi laki-laki dalam penelitian ini jauh lebih dominan dibandingkan perempuan. Hal ini dapat mencerminkan karakteristik populasi yang diteliti atau kecenderungan partisipasi berdasarkan jenis kelamin dalam konteks studi yang dilakukan. Perbedaan proporsi ini juga perlu dipertimbangkan dalam analisis lanjutan, khususnya jika jenis kelamin memiliki relevansi terhadap variabel-variabel utama dalam penelitian.

4.1.1.2 Usia

Distribusi data mengenai usia responden dalam penelitian ini dijabarkan dalam tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.2
Distribusi Data Usia Responden

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
< 30 Tahun	43	26,9
30 - 40 Tahun	65	40,6
41 - 50 Tahun	39	24,4
> 50 Tahun	13	8,1
Total	160	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Kelompok usia terbesar, dengan 65 orang, atau 40,6% dari total responden, berada dalam rentang usia 30 hingga 40 tahun, menurut Tabel 4.2, yang menggambarkan usia responden. Selain itu, 43 responden, atau 26,9% dari sampel, berusia di bawah 30 tahun. Kelompok usia 41–50 tahun mencakup 39 responden atau

sebesar 24,4%. Adapun responden yang berusia di atas 50 tahun merupakan kelompok terkecil, yakni hanya 13 orang atau 8,1%. Dengan total keseluruhan sebanyak 160 responden, data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam usia produktif, khususnya pada rentang 30–40 tahun. Hal ini dapat memberikan indikasi bahwa sebagian besar partisipan berada dalam tahap usia yang secara umum aktif dalam kegiatan ekonomi dan sosial, yang dapat memengaruhi preferensi, perilaku, atau tanggapan terhadap isu yang dikaji dalam penelitian.

4.1.1.3 Pendidikan

Distribusi data mengenai pendidikan responden dalam penelitian ini dijabarkan dalam tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3
Distribusi Data Pendidikan Responden

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
SMP	3	1,9
SMA/SMK	90	56,3
D3	19	11,9
S1	47	29,4
S2	1	0,6
Total	160	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Sembilan puluh responden, atau 56,3% dari total, memiliki pendidikan sekolah menengah atas atau sekolah menengah kejuruan, menurut Tabel 4.3, yang menggambarkan latar

belakang pendidikan responden. Selanjutnya, responden dengan pendidikan strata satu (S1) berjumlah 47 orang atau 29,4%. Responden yang menyelesaikan pendidikan diploma tiga (D3) berjumlah 19 orang atau 11,9%. Sementara itu, responden dengan tingkat pendidikan SMP hanya berjumlah 3 orang (1,9%), dan yang berpendidikan pascasarjana (S2) hanya 1 orang (0,6%). Total semua responden 160 orang. Temuan menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tingkat pendidikan menengah, yang kemungkinan besar mencerminkan tingkat akses terhadap pendidikan formal di wilayah atau populasi yang diteliti. Distribusi ini juga penting untuk dianalisis lebih lanjut, terutama jika tingkat pendidikan memiliki pengaruh terhadap variabel utama dalam penelitian.

4.1.1.4 Lama Bekerja

Distribusi data mengenai lama bekerja responden dalam penelitian ini dijabarkan dalam tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4
Distribusi Data Lama Bekerja Responden

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
0 - 5 Tahun	54	33,8
5 - 10 Tahun	30	18,8
10 - 15 Tahun	26	16,3
15 - 20 Tahun	34	21,3
> 20 Tahun	16	10
Total	160	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Mayoritas responden (54 orang, atau 33,8% dari total 160 responden) memiliki pengalaman kerja berkisar antara 0 hingga 5 tahun, menurut Tabel 4.4, yang menggambarkan lama masa kerja. Persentase responden terbesar kedua (34 orang, atau 21,3%) memiliki pengalaman kerja antara 15 dan 20 tahun. Selain itu, 30 responden (18,8%) memiliki pengalaman kerja lima hingga sepuluh tahun, sementara 26 responden (16,3%) memiliki pengalaman kerja sepuluh hingga lima belas tahun. Sebaliknya, kelompok responden terkecil (hanya 16 orang, atau 10%) memiliki pengalaman kerja lebih dari 20 tahun. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan tenaga kerja tergolong baru hingga menengah dalam pengalaman kerja. Variasi lama bekerja ini dapat mencerminkan tingkat kematangan profesional dan kedalaman pengalaman yang berbeda-beda, yang mungkin berpengaruh terhadap perspektif atau respons mereka terhadap topik yang diteliti.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Distribusi data mengenai deskripsi variabel penelitian ini dijabarkan dalam tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Penelitian

<i>Descriptive Statistics</i>				
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>

X1_1.	160	2,00	5,00	4,2625	0,66812
X1_2.	160	2,00	5,00	4,0750	0,64962
X1_3.	160	2,00	5,00	4,0938	0,63242
X2_1.	160	2,00	5,00	4,0188	0,74793
X2_2.	160	1,00	5,00	4,0813	0,78486
X2_3.	160	1,00	5,00	3,9313	0,77801
X2_4.	160	1,00	5,00	3,8625	0,71364
X2_5.	160	1,00	5,00	3,7063	0,80562
Z1	160	2,00	5,00	4,0938	0,62240
Z2	160	2,00	5,00	3,8625	0,79691
Z3	160	1,00	5,00	4,3438	0,60446
Z4	160	1,00	5,00	4,2563	0,61682
Y1	160	3,00	5,00	4,0625	0,54585
Y2	160	2,00	5,00	4,1500	0,74564
Y3	160	3,00	5,00	4,4438	0,55793
Y4	160	2,00	5,00	4,2688	0,62164
Y5	160	2,00	5,00	4,1500	0,59558

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5 yang menyajikan deskripsi statistik variabel penelitian, variabel X1, X2, Z, dan Y memiliki nilai rata-rata (*mean*) yang berada dalam rentang sedang hingga tinggi, yaitu antara 3,70 hingga 4,4. Responden memberikan penilaian yang cukup positif terhadap seluruh indikator dalam penelitian. Menurut variabel X1 (indikator X1_1 hingga X1_3), nilai rata-rata berkisar antara 4,0750 hingga 4,2625 dengan standar deviasi relatif rendah (di bawah 0,70) yang mengindikasikan tingkat persepsi yang baik dan homogen di antara responden.

Variabel X2 (indikator X2_1 sampai X2_5) menunjukkan variasi persepsi yang lebih tinggi, dengan nilai rata-rata tertinggi 4,0813 (X2_2), terendah 3,7063 (X2_5). Standar deviasi indikator X2 lebih tinggi dibanding X1, khususnya pada X2_5 sebesar 0,80562, yang

menunjukkan adanya keragaman pendapat responden terhadap indikator tersebut. Pada variabel Z (Z1 hingga Z4), nilai rata-rata tertinggi indikator Z3 4,3438; yang sekaligus merupakan nilai tertinggi dari seluruh indikator dalam tabel. Ini menunjukkan bahwa indikator Z3 mendapat penilaian paling positif dari responden. Di sisi lain, nilai rata-rata terendah terdapat Z2 sebesar 3,8625; standar deviasi cukup tinggi (0,79691), yang menunjukkan persepsi responden yang lebih bervariasi.

Kemudian variabel Y (Y1 sampai Y5), nilai rata-rata berkisar dari 4,0625 hingga 4,4438, dengan indikator Y3 mencatat nilai rata-rata tertinggi. Standar deviasi pada variabel ini tergolong rendah hingga sedang, menandakan adanya konsistensi penilaian dari responden terhadap indikator kinerja atau hasil yang diukur. Secara umum, responden memiliki persepsi yang cenderung positif terhadap seluruh variabel penelitian, meskipun terdapat beberapa indikator dengan persepsi yang relatif lebih rendah dan sebaran data yang lebih besar, yang dapat menjadi fokus perhatian dalam analisis lebih lanjut.

4.2 Uji Kualitas Data

4.2.1 Uji Validitas

Untuk memastikan apakah indikator (variabel independen, intervening, dan dependen) memiliki hubungan yang bermakna dengan variabel lain, dilakukan uji validitas. Analisis korelasi Pearson dengan

tingkat signifikansi dua sisi sebesar 0,01 digunakan dalam uji validitas penelitian ini.

Nilai korelasi antar variabel primer (X1, X2, Z, dan Y) bervariasi antara 0,402 hingga 0,650, dan semua variabel menunjukkan nilai signifikansi 0,000, yang kurang dari 0,01. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang kuat dan positif antar setiap variabel. Seluruh item variabel dinyatakan valid karena memenuhi dua syarat utama: nilai signifikansi $< 0,01$ dan nilai korelasi positif yang cukup kuat ($r > 0,30$). Hasil ini mengonfirmasi bahwa seluruh indikator layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 4.6
Uji Validitas

		<i>Correlations</i>			
		X1	X2	Z	Y
X1	<i>PearsonCorrelation</i>	1	,523**	,444**	,528**
	<i>Sig.(2-tailed)</i>		0,000	0,000	0,000
	N.	160	160	160	160
X2	<i>PearsonCorrelation</i>	,523**	1	,433**	,402**
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	0,000		0,000	0,000
	N.	160	160	160	160
Z	<i>PearsonCorrelation</i>	,444**	,433**	1	,650**
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	0,000	0,000		0,000
	N.	160	160	160	160
Y	<i>PearsonCorrelation</i>	,528**	,402**	,650**	1
	<i>Sig.(2-tailed)</i>	0,000	0,000	0,000	
	N.	160	160	160	160

Sumber: Data Diolah, 2025

4.2.2 Uji Reliabilitas

Tujuan uji reliabilitas adalah untuk menilai konsistensi internal instrumen penelitian, atau seberapa baik butir-butir kuesioner dapat

menghasilkan hasil yang konsisten ketika dinilai ulang dalam kondisi yang sebanding. Dalam penelitian ini, teknik Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur dependabilitas. Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,890 ditemukan untuk total 17 butir berdasarkan temuan pada Tabel 4.7. Tingkat dependabilitas yang sangat tinggi ditunjukkan oleh peringkat ini.

Tabel 4.7
Uji Reliabilitas

<i>Reliability Statistics</i>	
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,890	17

Sumber: Data Diolah, 2025

4.3 Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Uji Multikolinearitas

Untuk memastikan apakah variabel independen dalam model regresi memiliki hubungan linear yang kuat satu sama lain, uji multikolinearitas dilakukan. Koefisien regresi yang dihitung dapat menjadi tidak stabil dan sulit diinterpretasikan ketika multikolinearitas hadir. Faktor Inflasi Varians (VIF) dan nilai Toleransi adalah dua indikator utama yang digunakan untuk mengidentifikasi hal ini. Berdasarkan data pada Tabel 4.8, nilai VIF kurang dari 10 dan semua nilai toleransi lebih besar dari 0,10. Dengan demikian, dapat dikatakan tidak terdapat tanda-tanda multikolinearitas dalam model regresi ini. Selain itu, temuan ini menunjukkan bahwa variabel independen tidak

menunjukkan korelasi yang berlebihan, yang berarti bahwa setiap variabel tetap berkontribusi pada model dengan caranya sendiri yang unik.

Tabel 4.8
Uji Multikolinearitas

<i>Collinearity Statistics</i>	
<i>Tolerance</i>	VIF
0,798	1,253
0,551	1,815
0,503	1,986

Sumber: Data Diolah, 2025

4.3.2 Uji Normalitas

Untuk memastikan apakah data residual model regresi terdistribusi secara teratur, uji normalitas dilakukan. Asumsi normalitas residual sangat penting untuk validitas hasil estimasi model dalam penelitian kuantitatif, terutama ketika analisis regresi digunakan. Nilai Asymp. Sig. (2-tailed) untuk hasil uji pada Tabel 4.9 adalah 0,168, yang lebih tinggi dari 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa tidak terdapat cukup data untuk menyingkirkan H_0 . Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa residual model ini mengikuti distribusi normal.

Tabel 4.9
Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
<i>Unstandardized Residual</i>		
N		160
<i>Normal</i>	<i>Mean</i>	0
<i>Parameters^{a,b}</i>	<i>Std.</i>	1,9
	<i>Deviation</i>	
<i>Most Extreme</i>	<i>Absolute</i>	0,088

<i>Differences</i>	<i>Positive</i>	0,069
	<i>Negative</i>	-0,088
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		1,113
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0,168

Sumber: Data Diolah, 2025

4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode regresi Glejser pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen, X1, X2, dan Z, masing-masing memiliki nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,314, 0,547, dan 0,702. Karena masing-masing nilai signifikansi ini lebih tinggi dari taraf signifikansi 0,05, variabel independen tersebut tidak memengaruhi nilai absolut residual secara signifikan (abs residual). Karena varians residual konstan (homoskedastisitas), model regresi ini tidak memiliki masalah heteroskedastisitas. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi tradisional tentang homoskedastisitas regresi telah terpenuhi.

Tabel 4.10
Uji*Heteroskedastisitas

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,212	0,856		2,583	0,011
X1	0,068	0,068	0,097	1,009	0,314
X2	-0,073	0,036	-0,196	-2,044	0,547
Z	-0,020	0,052	-0,035	-0,383	0,702

Sumber: Data Diolah, 2025

4.4 Uji Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda ditampilkan di bagian ini dengan tujuan menilai dampak variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara individual maupun kolektif. Metode analisis statistik yang disebut regresi linier berganda digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap penjelasan perubahan variabel dependen. Analisis regresi digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi kontribusi OCB, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja SDM. Hasil uji ini akan menjadi dasar inferensi mengenai hipotesis penelitian..

4.4.1 Uji Regresi Linier Berganda Pertama

Temuan regresi linier berganda pertama, sebuah pemeriksaan awal terhadap hubungan antara satu atau lebih variabel independen tertentu dan variabel dependen, ditunjukkan di bagian ini*. Tujuan pengujian ini adalah untuk memastikan dampak yang unik dan khusus dari setiap variabel dalam model regresi. Tujuannya adalah menemukan variabel-variabel yang secara signifikan memengaruhi variabel dependen dan kontribusi relatifnya terhadap penjelasannya.

4.4.1.1 Uji Simultan (Uji F)

Tingkat signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 dan nilai F sebesar 33,707 diperoleh dari uji simultan, yang juga dikenal sebagai uji F, yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 4.11.

Variabel dependen dipengaruhi secara signifikan oleh

variabel independen dalam model, dan nilai signifikansinya kurang dari batas signifikansi 0,05.

Tabel 4.11
Uji Simultan (Uji F)

<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
277,297	2	138,649	33,707	,000 ^b
645,803	157	4,113		
923,100	159			

Sumber: Data Diolah, 2025

4.4.1.2 Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Variabel Budaya Organisasi (X_1) memiliki nilai t sebesar 5,577 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang dapat dijelaskan oleh hasil uji koefisien regresi parsial (uji-t) pada Tabel 4.12. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi, sebagaimana dibuktikan oleh nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan nilai t sebesar 2,222 dan tingkat signifikansi 0,028, Kepemimpinan Transformasional juga menunjukkan dampak yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan hingga batas tertentu.

Tabel 4.12
Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Model	<i>Coefficients^a</i>			t	Sig.
	<i>Unstandardized</i>		<i>Standardized</i>		
	<i>Coefficients</i>		<i>Coefficients</i>		
	B	Std. Error	Beta		

(Constant)	9,835	1,383	7,112	,000
X1	,678	,122	,437	5,577
X2	,144	,065	,174	2,222
a. Dependent Variable: Y				
Sumber: Data Diolah, 2025				

4.4.1.3 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi (R^2) menghasilkan nilai R Square sebesar 0,300, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.13. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Kepemimpinan Transformatif (X_2) secara bersama-sama menyumbang 30% variasi Kinerja Karyawan (Y). Sementara itu, faktor-faktor yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini menyumbang 70% sisanya. Model regresi ini sangat tepat untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai R Square yang Disesuaikan sebesar 0,291, yang mencerminkan penyesuaian terhadap jumlah variabel independen yang digunakan dalam model. Rata-rata galat prediksi model regresi ditunjukkan oleh Standar Galat Estimasi, yaitu 2,02815.

Tabel 4.13
Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

<i>Model Summary^b</i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,548 ^a	,300	,291	2,02815
a. Predictors: (Constant), X2, X1				
b. Dependent Variable: Y				

Sumber: Data Diolah, 2025

4.4.2 Uji Regresi Linier Berganda Kedua

4.4.2.1 Uji Simultan (Uji F) Kedua

Uji Simultan kedua (Uji F) menghasilkan nilai F hitung sebesar 26,552 dengan nilai signifikansi $*0,000$, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.14. Model regresi simultan dapat dikatakan signifikan karena nilai signifikansinya kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel OCB (Z) dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Kepemimpinan Transformasional (X_2) yang digabungkan.

Tabel 4.14
Uji Simultan (Uji F) Kedua

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	150,005	2	75,003	26,552	,000 ^b
Residual	443,489	157	2,825		
Total	593,494	159			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data Diolah, 2025

4.4.2.2 Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t) Kedua

Variabel budaya organisasi (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 3,692 dengan signifikansi 0,000, dan variabel kepemimpinan transformasional (X_2) memiliki nilai t hitung

sebesar 3,426 dengan signifikansi 0,001, sesuai dengan Tabel 4.15, hasil Uji Koefisien Regresi Parsial (Uji-t) kedua. Mengingat nilai signifikansi kedua variabel kurang dari 0,05, dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional memengaruhi OCB (Z) secara substansial.

Tabel 4.15
Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t) Kedua

Model	Coefficients^a		T	Sig.
	<i>Unstandardized</i>	<i>Standardized</i>		
	<i>Coefficients</i>	<i>Coefficients</i>		
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	8,337	1,146		
X1	,372	,101	,299	,000
X2	,184	,054	,277	,001

a. *Dependent Variable: Z*

Sumber: Data Diolah, 2025

4.4.2.3 Analisis Koefisien Determinasi (R²) Kedua

Temuan Ringkasan Model untuk analisis regresi variabel dependen OCB(Z) ditunjukkan pada Tabel 4.16. Nilai R sebesar 0,503 diperoleh, yang menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X₁) dan Kepemimpinan Transformasional (X₂) memiliki hubungan yang sangat kuat dengan OCB. Berdasarkan nilai R Square sebesar 0,253, kedua variabel independen tersebut menyumbang 25,3% variabilitas OCB, sedangkan faktor lain di luar model menyumbang 74,7% sisanya. Kesalahan Standar Estimasi sebesar 1,68070 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi dalam model regresi, sementara nilai

R Square yang disesuaikan sebesar 0,243 menunjukkan bahwa jumlah prediktor dalam model telah disesuaikan. Temuan ini mendukung gagasan bahwa kepemimpinan transformatif dan budaya perusahaan secara signifikan memengaruhi perilaku OCB karyawan.

Tabel 4.16
Uji Koefisien Determinasi (R²) Kedua

Model Summary^b				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,503 ^a	,253	,243	1,68070
a. Predictors: (Constant), X2, X1				
b. Dependent Variable: Z				

Sumber: Data Diolah, 2025

4.4.3 Uji Regresi Linier Berganda Ketiga

4.4.3.1 Uji Simultan (Uji F) Ketiga

Hasil Uji Simultan Ketiga (Uji F), seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.17, menunjukkan nilai F sebesar 115,771 pada tingkat signifikansi 0,000, yang secara signifikan lebih kecil dari batas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan (Y) secara bersamaan dipengaruhi secara signifikan oleh variabel OCB (Z). Nilai Jumlah Kuadrat regresi adalah 390,356, dan residualnya adalah 532,744, dengan total 923,100. Hal ini menunjukkan bahwa OCB berperan besar dalam variabilitas kinerja karyawan. Temuan

ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat seiring dengan meningkatnya perilaku OCB.

Tabel 4.17
Uji Simultan (Uji F) Ketiga

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Regression</i>	390,356	1	390,356	115,771	,000 ^b
<i>Residual</i>	532,744	158	3,372		
Total	923,100	159			
a. <i>Dependent Variable: Y</i>					
b. <i>Predictors: (Constant), Z</i>					

Sumber: Data Diolah, 2025

4.4.3.2 Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t) Ketiga

Variabel OCB (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), berdasarkan Tabel 4.18, hasil Uji Koefisien Regresi Parsial Ketiga (Uji-t). Nilai koefisien regresi adalah 0,811, nilai t adalah 10,760, dan tingkat signifikansi adalah 0,000, yang jauh di bawah ambang batas 0,05. Artinya, dengan asumsi semua faktor lain tetap sama, kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,811 unit untuk setiap peningkatan satu unit OCB. Lebih lanjut, nilai beta tipikal sebesar 0,650 menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.18
Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t) Ketiga

Coefficients ^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	7,648	1,256		6,087	,000
Z	,811	,075	,650	10,760	,000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2025

4.4.3.3 Analisis Koefisien Determinasi (R^2) Ketiga

Analisis Ketiga Koefisien Determinasi (R^2), sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.19, menghasilkan nilai R Kuadrat sebesar 0,423. Hal ini menunjukkan bahwa variabel OCB (Z) dapat menyumbang 42,3% variabilitas Kinerja Karyawan (Y), sementara faktor-faktor lain yang tidak ada dalam model menyumbang 57,7% sisanya.

Tabel 4.19
Analisis Koefisien Determinasi (R^2) Ketiga

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,650 ^a	,423	,419	1,83625

a. Predictors: (Constant), Z
b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2025

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Dengan koefisien regresi sebesar 0,678 dan tingkat signifikansi $p < 0,001$, temuan studi pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa budaya organisasi (X_1) secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja

karyawan (Y). Berdasarkan temuan ini, tingkat kinerja staf meningkat seiring dengan kekuatan dan kepositifan budaya organisasi yang tertanam di suatu instansi. Oleh karena itu, karyawan akan bekerja lebih mandiri, bersemangat, dan bertanggung jawab ketika prinsip-prinsip organisasi seperti kerja sama, dedikasi terhadap tujuan bersama, penghargaan atas kontribusi individu, dan kepedulian terhadap rekan kerja dipahami dengan baik. Selain itu, mereka berpartisipasi lebih aktif dalam percakapan, lebih fleksibel, dan dapat menyelesaikan tugas tanpa pengawasan terus-menerus.

Temuan ini konsisten dengan studi Masrur Fariq dkk. (2017), yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara positif oleh budaya perusahaan. Lebih lanjut, dengan meningkatkan partisipasi karyawan, budaya organisasi berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi, menurut penelitian Nansi Lidya Lolowang dkk. (2019). Penelitian ini juga mendukung pernyataan Deni Erika & Suhana (2024) serta Ahmad Rifai & Evi Susanti (2021) yang menegaskan pentingnya pembentukan budaya organisasi dalam mendorong keterlibatan kerja yang berdampak pada kinerja.

Lebih jauh, keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui peran budaya dalam membentuk pola komunikasi, etika kerja, serta keselarasan tujuan individu dengan organisasi. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya kerja yang terstruktur dan adaptif cenderung memiliki orientasi kinerja

yang lebih tinggi karena merasa dihargai, terlibat, dan memiliki arah kerja yang jelas. Dalam situasi ini, budaya organisasi tidak hanya membentuk identitas bersama, tetapi juga memperkuat ikatan antar individu untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Studi ini mendukung gagasan bahwa membangun lingkungan kerja yang positif, efektif, dan berorientasi pada hasil dimulai dengan budaya yang kuat. Sebagaimana dikemukakan dalam studi-studi terdahulu, budaya organisasi merupakan fondasi dari perilaku kerja efektif yang berdampak langsung terhadap peningkatan performa. Dengan kata lain, temuan ini memperjelas bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan, organisasi perlu secara konsisten menanamkan nilai-nilai budaya kerja yang positif dan memberdayakan. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi menjadi strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor.

4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,144 dan tingkat signifikansi $p = 0,028$, temuan penelitian pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X_2) secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan (Y). Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, meskipun dampaknya kurang signifikan

dibandingkan budaya organisasi. Ini menyiratkan bahwa pekerja akan termotivasi untuk berkinerja sebaik-baiknya ketika manajer dapat menginspirasi mereka, menunjukkan perilaku yang sangat baik, dan menginspirasi mereka untuk berpikir kreatif dan mengesampingkan kepentingan mereka sendiri demi tujuan kelompok. Pekerja menunjukkan loyalitas kepada perusahaan, menjadi lebih terdorong, dan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Lebih lanjut, membina hubungan positif antara atasan dan bawahan adalah cara lain kepemimpinan transformasional membantu anggota staf merasa dihargai dan didorong untuk mencapai potensi penuh mereka.

Lingkungan kerja yang produktif dapat dibangun melalui kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan visi jangka panjang, kemampuan memotivasi, dan pemberdayaan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ahmad Rifai & Evi Susanti (2021) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan loyalitas dan semangat kerja karyawan, sehingga meningkatkan kinerja BPJS Kesehatan. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan mendorong pegawai untuk melampaui target yang ditetapkan. Peran pemimpin yang transformasional menjadi sangat krusial dalam mengarahkan karyawan agar terus berkembang secara profesional.

Telah terbukti bahwa kepemimpinan transformasional mendorong kreativitas dan inovasi karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi

kinerja seluruh organisasi. Pemimpin transformasional mendorong kolaborasi yang produktif dengan berfokus pada pertumbuhan tim dan individu, selain hasil. Penelitian oleh M. Abdi Dzil Ikhrum W. & Iqbal Ramadhani Fuadiputra (2021) semakin mendukung kesimpulan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong inovasi karyawan di UMKM Jawa Timur dan secara tidak langsung mengarah pada kinerja yang lebih baik. Hal ini menggambarkan karakter kepemimpinan transformasional yang multifaset, yang tidak hanya meningkatkan hasil kinerja tetapi juga pengembangan sumber daya manusia jangka panjang. Lingkungan kerja yang didukung oleh pemimpin transformasional biasanya ditandai oleh komunikasi yang terbuka, visi yang jelas, dan semangat kolaboratif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membina pemimpin-pemimpin dengan karakteristik transformasional agar mampu mengelola perubahan dan menghadirkan kinerja yang berkelanjutan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan ini merupakan salah satu faktor strategis dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan unggul.

4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan temuan penelitian pada tabel 4.15, perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Z) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi (X_1). Hal ini dibuktikan dari hasil uji regresi parsial yang menunjukkan signifikansi pada tingkat 1% dengan

nilai koefisien 0,372 pada tingkat signifikansi $p = 0,000$. Artinya, ketika budaya organisasi terbangun secara positif seperti adanya nilai-nilai kerja sama tim, komitmen terhadap visi bersama, saling menghargai, dan tanggung jawab terhadap tugas kolektif maka karyawan cenderung menunjukkan perilaku kerja ekstra yang melebihi deskripsi tugas formal mereka. Pekerja yang bekerja di perusahaan dengan budaya yang kuat akan termotivasi untuk mendukung rekan kerjanya, merasa bangga dengan tempat kerja, menunjukkan loyalitas kepada perusahaan, dan berpartisipasi aktif dalam acara organisasi tanpa diminta. Hal ini mencerminkan bahwa budaya organisasi tidak hanya membentuk perilaku kerja dasar, tetapi juga memicu munculnya semangat gotong royong, proaktivitas, dan kontribusi sukarela dari pegawai.

Budaya organisasi yang inklusif, suportif, dan berorientasi pada nilai-nilai kerja sama akan mendorong pegawai untuk melampaui tugas formal mereka. Hasil ini selaras dengan temuan Deni Erika & Suhana (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif mampu membentuk OCB secara optimal karena terciptanya rasa aman, bangga, dan kepemilikan dalam diri karyawan. Ketika nilai-nilai organisasi dijadikan sebagai pedoman perilaku sehari-hari, maka interaksi antarkaryawan pun menjadi lebih kolaboratif dan konstruktif.

Selain itu, norma sosial yang memotivasi pekerja untuk bekerja melampaui tugas yang digariskan dalam uraian tugas merupakan cara lain bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja selain instruksi

resmi. Budaya yang menghargai partisipasi, tanggung jawab, dan penghargaan terhadap kontribusi individu akan membentuk iklim kerja yang kondusif bagi tumbuhnya OCB. Temuan ini juga sejalan dengan hasil studi Rio Victor Billygraham Tutu et al. (2022) yang menemukan bahwa budaya organisasi memengaruhi pembentukan OCB dan berdampak pada peningkatan kinerja. Pegawai yang merasa dihargai dalam lingkungan kerja dengan budaya yang kuat cenderung menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu menanamkan nilai-nilai budaya organisasi secara konsisten untuk membentuk perilaku positif dan berkelanjutan dalam lingkungan kerja.

4.5.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Tabel 4.15 menyajikan temuan penelitian, yang menunjukkan bahwa Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) (Z) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional (X_2). Dengan tingkat signifikansi $p = 0,001$, uji regresi parsial menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,184, yang menunjukkan signifikansi pada tingkat 1%. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku OCB karyawan meningkat seiring dengan tingkat penerapan kepemimpinan transformasional oleh atasan. Artinya, ketika pemimpin mampu memberikan motivasi dan inspirasi, menjadi teladan dalam sikap dan tindakan, mendorong pemikiran inovatif, serta memperhatikan

pengembangan individu, maka karyawan akan terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela melampaui tugas pokoknya. Pekerja di bawah kepemimpinan transformasional biasanya menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, lebih bersedia membantu koleganya, dan lebih peduli dengan keberhasilan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ikhran & Fuadiputra (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreativitas dan motivasi, yang secara langsung memengaruhi perilaku OCB. Kepemimpinan transformasional tidak hanya menciptakan arahan strategis, tetapi juga menjadi sumber keteladanan bagi karyawan dalam bersikap dan bertindak. Gaya kepemimpinan ini membangun hubungan yang erat antara pemimpin dan bawahan, sehingga menumbuhkan kepercayaan dan komitmen emosional terhadap organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin menjadi agen perubahan yang mendorong nilai-nilai proaktif, kolaboratif, dan altruistik dalam perilaku kerja. Dukungan dan penghargaan yang diberikan oleh pemimpin transformasional akan meningkatkan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya memunculkan perilaku OCB. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan visi organisasi dan memberi makna pada pekerjaan sehari-hari mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi kerja formal.

4.5.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan temuan penelitian pada Tabel 4.18, kinerja karyawan (Y) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh OCB (Z). Nilai koefisien sebesar 0,811 dengan tingkat signifikansi $p = 0,000$ ditentukan menggunakan uji regresi parsial, yang menunjukkan bahwa kontribusi OCB terhadap peningkatan kinerja sangat kuat dan signifikan secara statistik. Artinya, semakin tinggi perilaku OCB yang ditunjukkan oleh pegawai seperti kesediaan membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, kepedulian terhadap lingkungan kerja, kinerja juga akan meningkat dengan keterlibatan aktif dalam kegiatan organisasi. Pegawai yang memiliki semangat untuk bekerja melampaui tugas pokoknya tanpa mengharapkan imbalan, umumnya menunjukkan tanggung jawab tinggi, inisiatif kuat, serta komitmen mencapai tujuan organisasi. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa OCB merupakan elemen penting dalam menciptakan kinerja individu yang unggul dan produktif.

Ketika pegawai terlibat secara emosional dan bersedia memberikan kontribusi lebih dari yang diminta, efisiensi operasional dan produktivitas organisasi akan meningkat. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Deni Erika & Suhana (2024) yang menyatakan bahwa OCB merupakan faktor penting dalam mendukung pencapaian kinerja optimal di lingkungan kerja. OCB juga menjadi indikator kuat dari keterlibatan pegawai secara menyeluruh dalam organisasi, baik dari sisi perilaku kerja maupun tanggung jawab sosial internal. Oleh karena itu, pengembangan

OCB perlu menjadi bagian dari strategi peningkatan kinerja jangka panjang.

Lebih lanjut, perilaku OCB yang tinggi di kalangan pegawai juga berdampak pada terciptanya sinergi dan kolaborasi yang lebih baik dalam organisasi. Ketika setiap individu menunjukkan kepedulian terhadap kesuksesan bersama dan bersedia berkontribusi secara sukarela, iklim kerja yang kondusif dan harmonis akan terbentuk secara alami. Kondisi ini memungkinkan penyelesaian masalah yang lebih cepat, peningkatan komunikasi antar departemen, serta adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan. Dalam konteks ini, OCB berperan sebagai katalisator yang memperkuat struktur informal organisasi untuk mendukung tujuan formal. Semakin tinggi tingkat OCB, semakin tinggi pula kapasitas organisasi dalam mempertahankan kinerja tinggi secara konsisten. Temuan ini menegaskan pentingnya investasi organisasi dalam membangun nilai-nilai yang mendukung OCB melalui kepemimpinan yang inspiratif, budaya kerja yang inklusif, dan sistem penghargaan yang adil.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

5.1.1 Masalah Penelitian

Melalui fungsi mediasi OCB, studi ini mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Studi ini berfokus pada bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku OCB, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

5.1.2 Simpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis statistik dan pembahasan, diperoleh simpulan sebagai berikut:

- 1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Peningkatan kinerja karyawan merupakan hasil dari budaya perusahaan yang mengakar kuat, yang menghargai kerja sama, dedikasi terhadap tujuan bersama, pengakuan atas pencapaian individu, dan perhatian terhadap rekan kerja. Karyawan yang bekerja dalam suasana yang mendorong komunikasi yang jujur dan etos kerja yang kuat, dan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi cenderung menunjukkan semangat

kerja tinggi, kemandirian, tanggung jawab, serta adaptif terhadap perubahan. Budaya kerja yang kuat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pegawai untuk berkinerja tinggi secara berkelanjutan.

2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan yang ditandai dengan kemampuan memberi inspirasi, menunjukkan keteladanan, memberdayakan, serta mendorong inovasi, terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai merasa dihargai, didukung, dan diberi ruang untuk berkembang. Pegawai menjadi lebih loyal, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian target organisasi. Kepemimpinan seperti ini tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga memperhatikan proses pengembangan pegawai.

3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB

Budaya organisasi yang kolaboratif, suportif, dan berorientasi pada nilai-nilai komunal mendorong munculnya perilaku OCB di kalangan pegawai. Ketika nilai-nilai seperti kerja sama, tanggung jawab bersama, saling menghargai, dan rasa memiliki ditanamkan secara konsisten, pegawai menunjukkan

sikap yang melampaui tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, serta aktif dalam kegiatan organisasi tanpa paksaan. Budaya kerja yang demikian menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai bertindak secara proaktif dan sukarela demi kebaikan organisasi.

4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB.

Pemimpin yang mampu menjadi inspirasi, membangun komunikasi yang terbuka, memberi motivasi, dan memperhatikan pengembangan pegawai, dapat meningkatkan perilaku OCB. Pegawai merasa termotivasi untuk terlibat lebih jauh dalam kegiatan organisasi, membantu rekan kerja, dan menunjukkan loyalitas tinggi. Hubungan emosional dan kepercayaan yang dibangun oleh pemimpin transformasional menumbuhkan semangat kerja yang altruistik, kolaboratif, dan partisipatif dalam diri pegawai.

5. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pegawai yang menunjukkan perilaku OCB secara aktif seperti kesediaan membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, kepedulian terhadap lingkungan kerja, serta partisipasi sukarela dalam berbagai aktivitas, cenderung memiliki tingkat

kinerja yang lebih tinggi. Perilaku ini mencerminkan tanggung jawab, inisiatif, dan keterlibatan emosional yang berdampak pada peningkatan efisiensi dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pegawai seperti ini menjadi aset penting dalam menciptakan kinerja individu dan tim yang unggul.

6. OCB memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan yang positif tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkannya dengan memperkuat OCB. Pekerja lebih cenderung menunjukkan perilaku OCB ketika mereka bekerja dalam budaya yang kuat dan di bawah arahan pemimpin yang transformatif. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tindakan-tindakan ini. Dengan kata lain, OCB berperan penting dalam meningkatkan dampak kepemimpinan dan budaya dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Oleh karena itu, telah ditetapkan bahwa setiap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah benar dan diterima. Peran signifikan OCB sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak hanya

berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, namun juga berdampak secara tidak langsung melalui peningkatan perilaku OCB. Artinya, budaya kerja yang kuat dan kepemimpinan yang transformatif cenderung menumbuhkan semangat kerja sukarela, kepedulian, dan loyalitas pegawai, yang pada gilirannya akan memperkuat kualitas dan produktivitas kerja mereka. Peran OCB dalam hubungan ini berfungsi sebagai mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani nilai-nilai organisasi dengan performa individu. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya memfasilitasi perilaku OCB sebagai bagian integral dari strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, OCB bukan sekadar variabel pelengkap, tetapi memiliki peran strategis dalam memperkuat efektivitas budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja. Dalam konteks ini, pengembangan budaya organisasi dan kepemimpinan yang baik perlu diikuti dengan strategi yang dapat mendorong munculnya OCB secara konsisten di lingkungan kerja.

5.2 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini mendukung dan memperkuat teori-teori terdahulu yang menyatakan bahwa OCB berperan sebagai penghubung antara faktor-faktor organisasi (misalnya budaya organisasi dan kepemimpinan) dengan kinerja pegawai. Penelitian ini memperkuat teori kinerja

pegawai sebagaimana dijelaskan Mangkunegara (2006) dan Bernardin & Russel (1993), bahwa pencapaian kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam memenuhi standar kerja formal, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi seperti budaya kerja dan gaya kepemimpinan yang mendorong perilaku prososial. Ditemukannya peran signifikan OCB sebagai mediator menunjukkan bahwa kontribusi sukarela pegawai seperti kerja sama, inisiatif, dan loyalitas merupakan elemen penting dalam meningkatkan kualitas, kuantitas, efektivitas, dan dampak interpersonal kinerja. Dengan demikian, temuan ini menegaskan pentingnya mengintegrasikan pendekatan perilaku dan organisasi dalam pengembangan teori kinerja pegawai.

2. Hasil penelitian ini memberikan tambahan data dan wawasan empiris yang relevan dan terkini, khususnya dalam topik pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan perilaku OCB terhadap kinerja pegawai di sektor organisasi publik atau pemerintahan di Indonesia. Temuan ini memperkaya literatur nasional terkait peran variabel mediasi OCB dalam menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap performa pegawai, yang masih relatif terbatas dalam konteks budaya kerja dan kepemimpinan di lingkungan kerja Indonesia.
3. Pentingnya Pendekatan Perilaku dalam Manajemen khususnya pendekatan perilaku penting dalam studi manajemen

organisasi dan sumber daya manusia (SDM), karena aspek perilaku seperti OCB tidak bisa diabaikan dalam pencapaian kinerja.

4. Efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur dan sistem formal, tetapi juga oleh aspek-aspek non-formal seperti kondisi psikologis dan sosial yang memengaruhi perilaku kerja pegawai.
5. Penelitian ini memberikan gambaran nyata mengenai dinamika OCB dan kinerja dalam konteks organisasi di Indonesia, yang mungkin memiliki karakteristik unik dibandingkan dengan konteks negara lain.

5.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh PT Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan:

1. Memperkuat budaya organisasi yang partisipatif dan kolaboratif

Manajemen perlu memastikan bahwa nilai-nilai seperti kerja sama tim, tanggung jawab bersama, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi individu benar-benar diinternalisasi oleh seluruh pegawai di berbagai divisi, terutama di unit operasional dan produksi.

2. Meningkatkan peran kepemimpinan transformasional di semua level organisasi

Supervisor, manajer unit, dan pemimpin tim perlu dilatih untuk menjadi sosok inspiratif yang mampu memberi motivasi, menjadi teladan, dan mendorong pegawai untuk berpikir inovatif serta melampaui target formal mereka.

3. Membentuk program pelatihan budaya dan kepemimpinan internal

Divisi *Human Capital Development* disarankan untuk merancang pelatihan rutin yang menanamkan nilai-nilai budaya organisasi dan karakter kepemimpinan transformasional sesuai konteks operasional kilang, agar nilai-nilai tersebut menjadi kebiasaan kerja sehari-hari.

4. Membangun sistem apresiasi atas perilaku kerja di luar tugas formal (OCB)

Perusahaan dapat mengembangkan sistem penghargaan non-material, seperti pengakuan terbuka, reward simbolik, atau kesempatan promosi, bagi pegawai yang menunjukkan loyalitas, kepedulian terhadap tim, serta inisiatif kerja sukarela yang berdampak positif pada operasional kilang.

5. Menjadikan OCB sebagai indikator non-formal dalam penilaian kinerja

Selain KPI utama, manajemen dapat mempertimbangkan memasukkan indikator perilaku OCB seperti kesediaan membantu rekan, ketepatan kerja tanpa pengawasan, atau kontribusi sukarela terhadap keselamatan dan efisiensi kerja dalam sistem evaluasi SDM, terutama di lingkungan kerja yang padat risiko seperti kilang.

6. Mengintegrasikan hasil penelitian ini ke dalam kebijakan manajemen SDM

Tim pengambil kebijakan internal perlu meninjau kembali kebijakan dan SOP pengelolaan SDM dengan mempertimbangkan temuan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan

OCB memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja. Langkah ini penting untuk menciptakan kinerja yang berkelanjutan di tengah dinamika industri migas.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Meski telah dilakukan secara sistematis dan berbasis data yang valid, penelitian ini tetap memiliki keterbatasan yaitu:

1. Keterbatasan Subjektivitas Responden

Kuesioner ini mengandalkan persepsi subjektif responden terhadap budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, perilaku OCB, dan kinerja SDM. Hal ini dapat memunculkan bias sosial (*social desirability bias*), di mana responden cenderung menjawab secara positif demi menjaga citra baik organisasi atau atasan.

2. Generalisasi Temuan Terbatas

Penelitian ini dilakukan hanya pada satu instansi atau institusi tertentu yang tidak mewakili seluruh organisasi di sektor atau wilayah lain, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk konteks organisasi yang berbeda.

3. Tidak Mengukur Faktor Kontekstual Lain

Instrumen ini tidak mencakup faktor-faktor lain yang mungkin turut memengaruhi kinerja SDM, seperti beban kerja, keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), atau sistem penghargaan dan hukuman yang diterapkan dalam organisasi.

4. Pengukuran Menggunakan Skala Likert

Skala Likert memberikan kemudahan dalam pengumpulan data, namun tidak dapat menggambarkan nuansa sikap secara mendalam. Rentang pilihan terbatas (STS–SS) mungkin tidak sepenuhnya menangkap keragaman pendapat responden.

5. Keterbatasan Dimensi yang Diamati

Meskipun mencakup beberapa variabel penting, seperti budaya organisasi dan kepemimpinan, namun tidak semua dimensi dari masing-masing variabel tersebut diuraikan secara mendalam. Misalnya, aspek komunikasi organisasi atau dimensi *spiritual leadership* tidak dicantumkan.

6. Tidak Mengukur Output Kinerja secara Objektif

Kinerja SDM dalam kuesioner ini hanya diukur berdasarkan persepsi individu, bukan dari indikator objektif seperti jumlah target yang dicapai, evaluasi kerja oleh atasan, atau pencapaian KPI.

7. Potensi Ketidakjujuran dalam Pengisian Kuesioner

Responden mungkin memberikan jawaban yang dianggap “aman” atau sesuai harapan peneliti, terutama jika survei dilakukan secara tidak anonim atau ada kekhawatiran data dapat diketahui oleh pihak manajemen.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Untuk memperkaya studi dan memperdalam pemahaman tentang

hubungan antar variabel yang diteliti, disarankan beberapa agenda penelitian ke depan, antara lain:

1. Mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, job engagement, atau kualitas komunikasi organisasi sebagai variabel intervening atau moderasi.
2. Menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) yang mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif guna menangkap lebih dalam persepsi, pengalaman, dan nilai-nilai budaya organisasi dan kepemimpinan.
3. Menerapkan penelitian longitudinal untuk mengamati perubahan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan OCB dalam jangka waktu tertentu, sehingga arah kausalitas bisa lebih teruji secara dinamis.
4. Melakukan studi komparatif antar sektor (pemerintah, swasta, BUMN) guna melihat bagaimana peran budaya dan kepemimpinan memengaruhi kinerja dalam konteks yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abang, R., Putu, N. N., & P. Ronald C Fanggidae. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Pada Kantor Rektorat Universitas Nusa Cendana Kupang. *Journal Of Management (Sme's)*, 7(2), 225–246.
- Agung Gilang Pratama Putra. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Bogor. *Journal Of Pharmaceutical And Sciences*, 1(1), 39–40.
- Aldino, W. (2021). Analisis Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Cv. Bintang Andalas. *Jurnal Administrasi Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 128. <https://doi.org/10.56957/Jsr.V4i1.150>
- Andi Hendrawan, H., & Sucahyawati, I. (2019). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara. *Jurnal Unimus*, 4(1), 39–48. <https://media.neliti.com/media/publications/175931-id-none.pdf>
- Ansori, M. (2025). Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik Di Kantor Kelurahan Ngronggo Kota Kediri. *Public Service And Governance Journal*, 6(1), 213–238.
- Apriyani, D. A., Ardan, M., & Johan, H. (2024). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Loyalitas Karyawan Di Rumah Sakit Siaga Al Munawwarah Samarinda. *Jurnal Unpam*, 11(2), 640–653.
- Awalya, N., & Hamidah, C. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi , Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Hubungan Masyarakat Pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1375–1386.
- Azizah, S. N. (2024). *Manajemen Perubahan Pada Bumn Di Indonesia*.
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja Di Tempat Kerja. *Indonesian Journal Of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/Par.V1i3.2550>
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaanmanufaktur. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2), 404–419. <http://journal-stiehidayatullah.ac.id/index.php/tadbir/article/view/482>
- Darmawati, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 1–21. <https://doi.org/10.21831/Jim.V13i1.22220>
- Deasty. (2021). Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Niara*, 17(2), 478–488. <https://yoursay.suara.com/kolom/2021/06/15/130000/pentingnya-motivasi-kerja-dalam-meningkatkan-kinerja-sumber-daya-manusia>
- Dina Dwi Juliawati, Putri Adelia Anastasyiah, Agustin Hanivia Cindy, & Windasari, W. (2024). Membangun Budaya Organisasi Yang Positif Untuk Mendukung

- Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan. *Mamen: Jurnal Manajemen*, 3(2), 109–120. <https://doi.org/10.55123/Mamen.V3i2.3471>
- Elatotagam, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Yang Di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(4), 503–522.
- Fahrurrozi. (2024). Evaluasi Dan Pengendalian Strategik: Proses, Kerangka Kerja, Dan Studi Kasus. *Ekoma : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 2804–2813.
- Febrianti, F. D., Suprpto, S. J. R., & Timur, S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi , Motivasi Kerja , Kepemimpinan Transformational Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Gunawan Fajar). *Jurnal Transformatif*, 13(11), 95–112.
- Fitriani, L., Yanti, P. D., Aprianto, N. E. K., & Safitri, Anggi Barnia, H. U. A. (2024). Implementasi Kebijakan Pembangunan Industri (Studi Kasus Pt Pertamina (Persero)). *Kajian Ekonomi Dan Akuntansi Terapan (Keat)*, 1(4), 264–278.
- Gunawan, N., Hasibuan, W. A., Sinaga, E. T., & Solin, T. K. (2025). Strategi Pengembangan Budaya Organisasi Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 1134–1139.
- Hadiwajaya, D. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (Ocb) Di Pt. Pleno Anugrah Dinamika Jakarta. *Manajemen Bisnis*, 13(1), 34–49. Non-Dwnldmng-Download-Dont-Retry2download
- Hairudinor, Utomo, S., & Humaidi. (2020). Kepemimpinan Dan Budaya Terhadap Kinerja No.4. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 10(1), 48–54.
- Lolowang, N. L., Troena, E. A., Djazuli, A., & Aisjah, S. (2019). The Effect Of Leadership And Organizational Culture On Employee Performance That Is Educated By Motivation (Study On The Implementation Empowerment Programs In Jayapura City). *Problems And Perspectives In Management*, 17(1), 268–277. [https://doi.org/10.21511/Ppm.17\(1\).2019.23](https://doi.org/10.21511/Ppm.17(1).2019.23)
- Mamik Indrawati, & Sari, Y. I. (2024). Jurnal Penelitian Dan Pendidikan Ips. *Jurnal Penelitian Dan Pendidikan Ips*, 1(18), 40–48.
- Maulana, M. H., Isnaeni, N. H., Anistyaningrum, V., Rizana, D., Manajemen, M., & Bangsa, U. P. (2025). Systematic Literature Review: Pengaruh Komunikasi Dan Ocb Terhadap Kinerja Karyawan. *Musytari Neraca Manajemen Ekonomi*, 14(9).
- Migas, D. (2018). Pangkas Regulasi Tingkatkan Investasi. *Kementrian Energi Dan Sumber Daya Mineral*, 01, 1–32.
- Mohamad Kiki Baehaki, A. F. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kausal Pada Perusahaan Asuransi Pt.A.J Sequislife Jakarta). *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 10(1), 10–22. <https://doi.org/10.35968/M-Pu.V10i1.364>
- Muhdar. (2015). *Organizational Citizenship Behavior* (Issue March). Sultan Amai Press. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8606-9.Ch010>
- Muliawati, T. (2020). Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

- Karyawan Milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Xx(Xx), 606–620.
- Naumi, R. N., & Trilaksana, A. (2015). Pertambangan Minyak Tradisional Di Desa Wonocolo, Kecamatan Kedewan, Kabupaten Bojonegoro Tahun 1970-1987. *Avatara*, 3(1), 135–146. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/avatara/article/view/10734>
- Nurhanudin, & Kartimi. (2025). Memahami Penciptaan , Perkembangan , Dan Tantangan Manusia Di Era Digital. *Amerta Media Jurnal*, 07(02), 9283–9292.
- Pertamina. (2020). *Profil Perusahaan Pt. Kilang Pertamina Internasional Balikpapan*. Pertamina Kilang Balikpapan. <https://kpb.pertamina.com/id/about-us>
- Pertamina. (2023). *Visi Dan Misi Pt. Pertamina*. Pertamina Ep. <https://pep.pertamina.com/visi-misi>
- Putra, M. P., Saiman, M., & Kamaruddin. (2019). Sejarah Eksploitasi Minas Pada Tahun 1938-1963. *Jurnal Online Mahasiswa (Jom) Bidang Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 3(2), 1–14. <https://jom.unri.ac.id/index.php/jomfkip/article/view/10510>
- Rahmawati, T. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi Kasus Karyawan Pizza Hut Kota Malang). In *Universitas Brawijaya*. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/red2017-eng-8ene.pdf?sequence=12&isallowed=Y%0ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_sistem_pembetulan_terpusat_strategi_melestari
- Rahmayanti, L., Rahmah, D. M., & Larashati, D. (2021). Analisis Pemanfaatan Sumber Daya Energi Minyak Dan Gas Bumi Di Indonesia. *Jurnal Sains Edukatika Indonesia (Jsei)*, 3(2), 9–16.
- Ramadhani, A. K., & Lestariningsih, M. (2020). Studi Tentang Self Efficacy Dan Kompensasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja. *Business Management, Economic, And Accounting National Seminar*, 1.
- Rizki, S. D., & Hakim, A. A. A. A. (2020). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pegawai. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 131–143.
- Roni Harsoyo. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Rudi Gunawan. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt First Machinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*, 4(1), 60–66. <https://media.neliti.com/media/publications/36504-id-pengaruh-kepemimpinan-transformasional-terhadap-organizational-citizenship-behav.pdf>
- Safira Khoirotunnisa, & Wahyu Eko Pujiyanto. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Organisasi Ippnu-Ippnu Di Desa Plumbungan Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Rimba : Riset*

- Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 209–224.
<https://doi.org/10.61132/Rimba.V2i1.558>
- Sagaf S. Pettalongi, Sabriana Oktaviana Gintulangi, Julienda Br Harahap, R. S. (2016). *Buku Referensi Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setiawan, L., Hermanto, D., & Handayani, S. B. (2021). The Role Of Affective Commitment In Mediating The Effect Of Employee Competency, Training And Organizational Culture On Employee Performance. *International Journal Of Economics, Business And Accounting Research (Ijebbar)*, 5(3), 1173–1188.
- Shalahuddin. (2016). Karakteristik Kepemimpinan Dalam. *Media Neliti*, 1(2), 171–188.
- Sholihin, M., & Endang Suswanti, N. M. P. (2024). The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Employee Performance. *Edukasia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 977–990.
<https://doi.org/10.62775/Edukasia.V5i1.926>
- Soesatyo, G. &. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Shared Services Departement Head Di Pt. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (Jim)*, 4(2).
- Sulistiyono, T. W. Dan B. B. (2016). Perkembangan Kinerja Keuangan Pt Pertamina (Persero). *Jurnal M-Progress*, 1(3), 54–76.
- Susila, M. R., & Sari, J. (2024). Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Aparatur Negara : Analisis Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Pragmatis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(September), 56–66.
- Tjong Fei Lie Dan Dr. Ir. Hotlan Siagian, M. S. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Cv. Union Event Planner. *Agora*, 6(1).
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect Of Transformational Leadership And Organizational Commitment To Employee Performance With Citizenship Organization (Ocb) Behavior As Intervening Variables (At Pt Sarana Arga Gemeh Amerta In Denpasar City). *International Journal Of Contemporary Research And Review*, 9(02), 20503–20518.
<https://doi.org/10.15520/Ijcr/2018/9/02/435>
- W., M. Abdi Dzil Ikhrum, I. R. F. (2021). The Impact Of Transformational Leadership Styles And Organizational Culture On The Performance Of Msme Employees Through Mediation Of Organizational Learning. *International Journal Of Economics, Bussiness And Accounting Research (Ijebbar)*, 4(Media Youtube, Media Pembelajaran, Teks Prosedur), 64–70. <http://www.digg.com>
- Wisnu Pradana, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepribadian Proaktif Sebagai Pemoderasi Dan Komitmen Afektif Sebagai Pemediasi. *Diponegoro Journal Of Management*, 10(2), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>
- Yoanita Tanjung, S., Sofiah, D., Prasetyo, Y., & Psikologi, F. (2023). Organizational Citizenship Behavior (Ekstra Peran) Pada Karyawan: Adakah Peranan Persepsi

Gaya Kepemimpinan Transformasional? *Inner: Journal Of Psychological Research*, 3(1), 234–243.

