



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi

Andi Nur Arif¹, Nova Mardiana²

Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung Bandar Lampung, Indonesia¹⁻²

Email Korespondensi: andinurarif71374@gmail.com, nova.mardiana@feb.unila.ac.id

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Februari 2026, Article published: 14 Maret 2026

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) and employee performance are important factors in improving organizational effectiveness, especially in educational institutions that demand high commitment and cooperation. High schools in Rumbia District face challenges in optimizing employee performance, so the role of leadership needs to be studied more deeply. This study aims to analyze the effect of transformational leadership on employee performance with OCB as a mediating variable. This study uses a quantitative approach with a population of 127 employees at senior high schools in Rumbia District. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with SmartPLS 4. The results of this study show that it supports some of the proposed hypotheses. Namely, transformational leadership has a positive but insignificant effect on high school employees in Rumbia District. Furthermore, OCB was found to mediate the influence between transformational leadership and employee performance. This research suggests that principals need to be more consistent in setting an example to strengthen employee trust and commitment. In addition, schools need to encourage greater initiative and the ability to provide creative solutions by creating an environment that supports ideas and innovation. Schools are also advised to increase employee involvement in organizational developments through more open communication and involvement in decision-making.

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

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya pada institusi pendidikan yang menuntut komitmen dan kerja sama tinggi. Sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan, sehingga peran kepemimpinan perlu dikaji lebih mendalam. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi 127 karyawan pada sekolah menengah atas (SMA) di Kecamatan Rumbia. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

penelitian ini mendukung sebagian hipotesis yang diajukan, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan pada karyawan sekolah menengah atas (SMA) di Kecamatan Rumbia. Selain itu, OCB terbukti memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Saran penelitian ini menekankan bahwa kepala sekolah perlu meningkatkan konsistensi dalam menunjukkan keteladanan guna memperkuat kepercayaan dan komitmen kerja karyawan. Selain itu, sekolah perlu mendorong peningkatan inisiatif serta kemampuan memberikan solusi kreatif melalui penciptaan lingkungan yang mendukung ide dan inovasi. Sekolah juga disarankan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mengikuti perkembangan organisasi melalui komunikasi yang lebih terbuka dan pelibatan dalam pengambilan keputusan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks menuntut lembaga pendidikan untuk mampu beradaptasi dan belajar secara berkelanjutan agar tetap bertahan dan berkembang (Georgescu et al., 2024). Dinamika kebijakan pendidikan, tuntutan peningkatan mutu layanan, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas lulusan menjadikan kinerja sumber daya manusia sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya membutuhkan sistem dan sarana yang memadai, tetapi juga sumber daya manusia yang adaptif dan memiliki keterlibatan tinggi dalam mencapai tujuan organisasi (Pramudito dan Suharnomo, 2024).

Data BPS (2024) menunjukkan bahwa tingkat partisipasi lulusan SMA/SMK Provinsi Lampung yang melanjutkan ke perguruan tinggi masih rendah dan cenderung menurun pada 2025. Bahkan, terdapat sejumlah sekolah yang tidak meluluskan satu pun siswa ke perguruan tinggi. Kondisi serupa juga terjadi di Kecamatan Rumbia, di mana proporsi lulusan yang melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi relatif kecil dibandingkan jumlah lulusan. Temuan ini mengindikasikan adanya persoalan mendasar dalam kualitas proses pendidikan, baik di tingkat provinsi maupun satuan pendidikan. Meskipun akses pendidikan dan jumlah guru meningkat, ketimpangan mutu pendidikan antar daerah masih menjadi tantangan, yang tidak hanya dipengaruhi sarana prasarana, tetapi juga kualitas manajerial dan kepemimpinan di sekolah (BPS, 2024).

Dalam menghadapi tantangan tersebut, kepemimpinan kepala sekolah memegang peran strategis, terutama melalui penerapan kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, memberikan stimulasi intelektual, serta memperhatikan kebutuhan individu bawahan (Bass & Avolio, 1994). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan kinerja melalui penguatan motivasi dan komitmen kerja (Wijayanto et al., 2021), meskipun beberapa studi lain menemukan hasil yang tidak konsisten atau bahkan negatif terhadap kinerja karyawan (Vipraprastha et al., 2018; Willyana et al., 2024).

Kinerja karyawan merupakan indikator utama keberhasilan organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan. Kinerja mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas sesuai standar organisasi, mencakup aspek kualitas instruksional, profesional, dan personal (LePine et al., 2002; Ali & Zubair Haider, 2017). Dalam konteks ini, Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi variabel penting karena perilaku sukarela tersebut berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi (Organ et al., 2006) dan mencakup dimensi altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, serta civic virtue (Podsakoff et al., 2000). Sejumlah penelitian membuktikan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Qalati et al., 2022; Santika et al., 2023; Widyawati et al., 2024).

Urgensi penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi menjadi semakin penting dalam konteks persaingan organisasi yang semakin dinamis dan kompleks. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, perkembangan teknologi, serta tuntutan produktivitas yang tinggi menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya mampu bekerja sesuai dengan tugas formalnya, tetapi juga mampu menunjukkan perilaku kerja yang proaktif, kolaboratif, dan berorientasi pada kepentingan organisasi secara keseluruhan. Dalam kondisi tersebut, kepemimpinan menjadi faktor strategis yang dapat memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong karyawan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pengawasan dan pemberian instruksi, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan, komitmen, serta semangat kerja yang tinggi pada karyawan.

Di sisi lain, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab formalnya, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku sukarela yang dilakukan di luar deskripsi pekerjaan yang dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB). Perilaku OCB mencerminkan kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang kondusif, serta berkontribusi secara sukarela terhadap efektivitas organisasi. Perilaku ini sangat penting karena dapat meningkatkan efisiensi kerja tim, memperkuat hubungan antar karyawan, serta menciptakan budaya kerja yang positif. Namun, perilaku OCB tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual kepada karyawan cenderung mampu menumbuhkan perilaku OCB dalam diri karyawan.

Dengan demikian, penting untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menjadi relevan karena dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai

mekanisme psikologis dan perilaku yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dalam mengembangkan kepemimpinan yang mampu mendorong keterlibatan dan kontribusi sukarela karyawan. Dengan memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja karyawan, organisasi diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Namun demikian, adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan peran mediasi OCB menjadi dasar perlunya kajian lebih lanjut. Penelitian ini dilakukan pada SMA dan SMK di Kecamatan Rumbia untuk memahami mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dan staf melalui OCB. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di sekolah. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Rumbia)”.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif yang disusun secara sistematis untuk menjawab pertanyaan penelitian, mulai dari perumusan hipotesis hingga analisis data (Sekaran & Bougie, 2016). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan dijangkau secara menyeluruh. Objek penelitian meliputi SMA dan SMK di Kecamatan Rumbia, Kabupaten Lampung Tengah, yaitu SMA Negeri 1 Rumbia, SMA Bangun Cipta Rumbia, SMK Muhammadiyah Rumbia, dan SMK Kesehatan Bangun Cipta, dengan subjek seluruh guru dan tenaga kependidikan. Data penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner terstruktur serta data sekunder yang bersumber dari buku, jurnal ilmiah, dan sumber daring (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia yang berjumlah 157 orang (Hair et al., 2017; Sekaran & Bougie, 2016). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur tingkat persetujuan responden (Sekaran & Bougie, 2016). Instrumen penelitian terdiri dari kuesioner kepemimpinan transformasional yang diadaptasi dari Bass dan Avolio (1994), OCB yang diadaptasi dari Rego et al. (2010), serta kinerja karyawan yang diadaptasi dari Koopmans et al. (2012). Variabel yang diteliti meliputi kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, OCB sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, yang masing-masing didefinisikan secara operasional agar dapat diukur secara objektif dan konsisten (Sekaran & Bougie, 2016). Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik dan sebaran data responden (Antanegoro et al., 2017), serta analisis inferensial

menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 3.0 (Hair et al., 2022). Evaluasi model mencakup pengujian outer model melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015), serta pengujian inner model melalui nilai koefisien determinasi (R^2) (Hair et al., 2011). Pengujian hipotesis dan efek mediasi dilakukan dengan teknik bootstrapping sebanyak 5.000 sampel ulang untuk menilai signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung berdasarkan nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value (Hair et al., 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

a. Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia, Kabupaten Lampung Tengah. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada guru dan tenaga kependidikan sebagai responden penelitian. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0

b. Hasil Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh populasi penelitian yang berjumlah 157 responden. Dari jumlah tersebut, sebanyak 127 kuesioner kembali dan dapat diolah, sedangkan 30 kuesioner tidak dikembalikan. Seluruh kuesioner yang terkumpul memenuhi kriteria kelayakan sehingga tidak terdapat data yang gugur. Tingkat respons responden menunjukkan partisipasi yang baik dan mencerminkan keterwakilan populasi penelitian.

c. Karakteristik Responden

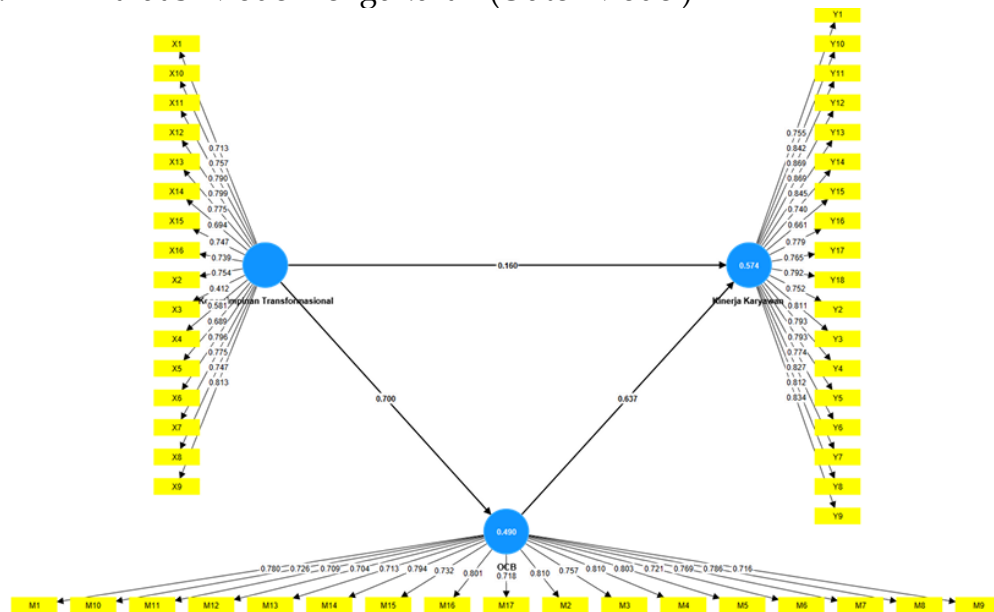
Karakteristik responden dianalisis untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden penelitian. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan, sedangkan berdasarkan usia, mayoritas berada pada rentang usia produktif. Ditinjau dari masa kerja, responden tersebar pada berbagai kelompok masa kerja, dengan dominasi pada masa kerja di bawah lima tahun dan di atas sepuluh tahun. Berdasarkan status pekerjaan, sebagian besar responden merupakan tenaga pendidik, sementara sisanya merupakan tenaga kependidikan. Karakteristik ini menunjukkan bahwa responden merepresentasikan kondisi sumber daya manusia sekolah secara proporsional.

d. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

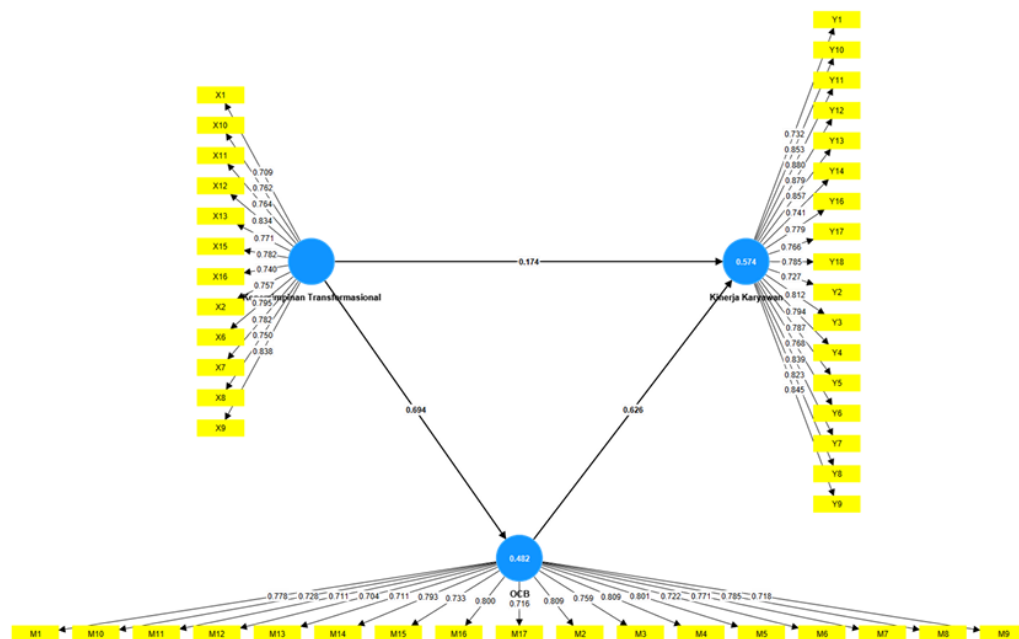
Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Variabel kepemimpinan transformasional berada pada kategori baik, yang menunjukkan bahwa responden menilai pimpinan mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap pengembangan individu. Variabel OCB juga menunjukkan nilai yang baik, terutama pada dimensi altruism dan conscientiousness. Sementara itu, kinerja karyawan berada pada kategori baik, khususnya pada aspek task performance,

meskipun masih terdapat ruang peningkatan pada aspek contextual performance dan perilaku kerja kontraproduktif.

e. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 1. Outer Model Sebelum Mengeliminasi Loading Factor Rendah



Gambar 2 Outer Model Setelah Mengeliminasi Loading Factor Rendah

Pengujian awal model pengukuran (outer model) dilakukan menggunakan algoritma SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4 dan menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa indikator yang belum memenuhi kriteria validitas konvergen sehingga perlu dieliminasi. Indikator X3, X4, X5, X14, dan Y15 dikeluarkan karena memiliki nilai outer loading di bawah 0,40 sesuai kriteria yang ditetapkan oleh Hair et al. (2022). Setelah proses eliminasi, pengujian ulang outer model dilakukan dan hasilnya menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dipertahankan telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai

outer loading $\geq 0,70$, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

1) Uji Validitas Konvergen

Tabel 1 Uji Validitas Konvergen

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,600	Valid
Kinerja Karyawan	0,649	Valid
OCB	0,573	Valid

Uji validitas konvergen dilakukan dengan memperhatikan nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah kriteria dieliminasi. Setelah dilakukan pengujian ulang, seluruh indikator yang dipertahankan memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$ dan nilai AVE $\geq 0,50$, sehingga konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen.

2) Uji Validitas Diskriminan

Tabel 2 Uji Validitas Diskriminan

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Karyawan (Y)	OCB (M)	Ket.
Kepemimpinan Transformasional (X)				
Kinerja Karyawan (Y)	0,633			Valid
OCB (M)	0,731	0,772		Valid

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan pendekatan cross loading dan HTMT. Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lain, serta nilai HTMT berada di bawah batas yang ditentukan. Dengan demikian, seluruh konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang baik.

3) Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Hasil pengujian menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Tabel 3 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,939	0,947	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,966	0,969	Reliabel
OCB	0,953	0,958	Reliabel

f. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

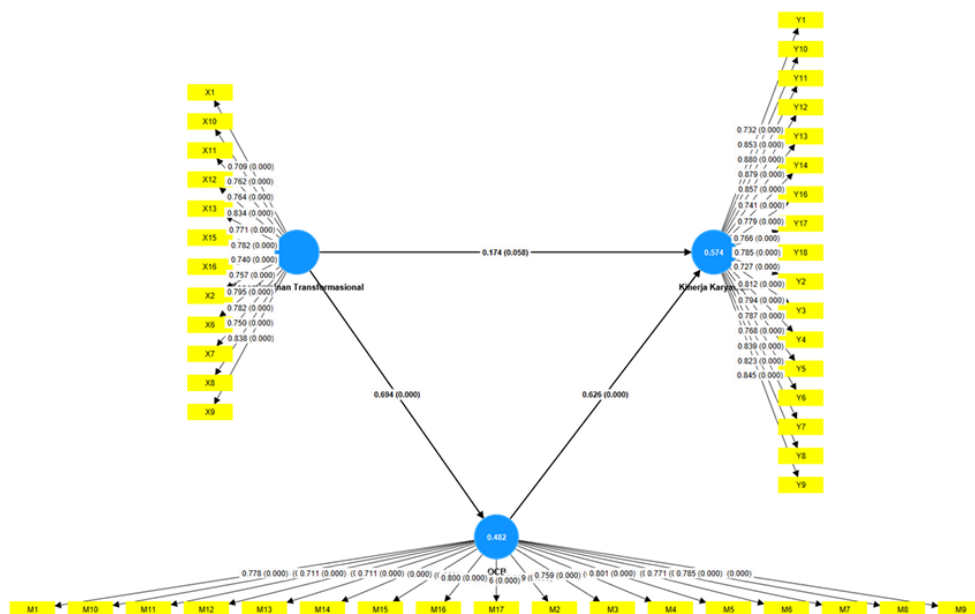
1) Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4 Koefisien Determinasi

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,574	0,567
OCB	0,482	0,478

Hasil pengujian R-square menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan OCB mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan pada tingkat moderat. Sementara itu, kepemimpinan transformasional juga memiliki kemampuan moderat dalam menjelaskan variasi OCB. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi yang cukup baik.

2) Pengujian Hipotesis



Gambar 3 Hasil Pengujian Hipotesis Menggunakan Bootstrapping
Tabel 5 Uji Hipotesis

	<i>Original sample</i>	<i>Sample mean</i>	<i>Standart deviation</i>	<i>T-statistics</i>	<i>P-values</i>	Hipotesis
X-> Y	0,174	0,175	0,092	1,900	0,058	Tidak didukung

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Namun, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Uji Mediasi Organizational Citizenship Behavior

Tabel 6 Uji Mediasi

	<i>Original sample</i>	<i>Sample mean</i>	<i>Standart deviation</i>	<i>T-statistics</i>	<i>P-values</i>	<i>Hipotesis</i>
X->M-> Y	0,435	0,440	0,066	6,637	0,000	Didukung

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh pengaruh tidak langsung yang signifikan, sementara pengaruh langsung tidak signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Rumbia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (path coefficient) sebesar 0,174, nilai t-statistics sebesar 1,900 ($< 1,96$), serta nilai p-value sebesar 0,058 ($> 0,05$). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak didukung. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun hubungan antara kedua variabel bersifat positif, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk meningkatkan kinerja karyawan secara langsung di sekolah menengah atas Kecamatan Rumbia.

Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi sekolah yang cenderung memiliki sistem kerja berbasis regulasi dan standar operasional yang ketat. Dalam konteks ini, kinerja guru dan tenaga kependidikan lebih banyak dipengaruhi oleh aturan formal, beban kerja, serta sistem evaluasi kinerja dibandingkan oleh gaya kepemimpinan semata. Selain itu, kinerja dalam lembaga pendidikan juga sangat dipengaruhi oleh profesionalisme individu, kompetensi pedagogik, dan komitmen personal terhadap tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat Koopmans et al. (2012) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku kerja yang berada dalam kendali individu dan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Willyana et al. (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa peningkatan kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain, seperti komitmen organisasional dan perilaku ekstra-peran (OCB). Temuan serupa juga dikemukakan oleh Vipraprastha et al. (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, bahkan dalam konteks tertentu menunjukkan hubungan negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat bergantung pada variabel intervening atau mediasi.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan seluruh indikator berada pada kategori baik dengan nilai mean yang relatif tinggi dan konsisten. Pernyataan dengan nilai mean tertinggi terdapat pada item X5, yaitu *"Pemimpin saya mempertimbangkan dampak moral dan etika dalam setiap keputusan"* dengan nilai sebesar 4,622. Temuan ini menunjukkan bahwa dimensi *idealized influence* sangat kuat dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah. Hal tersebut sejalan dengan teori Bass dan Avolio (1994) yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional menjadi panutan melalui perilaku yang berlandaskan nilai moral dan etika.

Sebaliknya, item X3, yaitu *"Pemimpin saya memiliki sikap keteladanan"*, memperoleh nilai mean terendah sebesar 4,417 meskipun masih dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa aspek keteladanan masih dapat ditingkatkan, khususnya dalam konsistensi perilaku sehari-hari. Keteladanan yang lebih nyata dan konsisten diyakini dapat memperkuat pengaruh pemimpin dalam meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional di sekolah menengah atas Kecamatan Rumbia telah berjalan dengan baik, terutama dalam aspek moral dan etika, namun belum sepenuhnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Namun demikian, inspirasi dan motivasi tersebut tidak selalu secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang terukur apabila tidak disertai perilaku kerja konkret yang mendukung efektivitas organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berperan dalam membentuk sikap, motivasi, dan perilaku sukarela karyawan, yang selanjutnya memengaruhi kinerja melalui mekanisme tidak langsung.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior pada Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Rumbia

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur *indirect effect* sebesar 0,435, nilai t-statistic sebesar 6,637 ($> 1,96$), dan nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun

kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, melalui peningkatan perilaku OCB, kepemimpinan tersebut mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dinyatakan didukung.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh indikator OCB berada pada kategori baik, yang menandakan bahwa perilaku ekstra-peran karyawan di sekolah menengah atas Kecamatan Rumbia tergolong tinggi. Pernyataan dengan nilai mean tertinggi terdapat pada item M1, yaitu *"Saya secara sukarela membantu rekan kerja agar mereka bisa lebih produktif dalam pekerjaannya"* dengan nilai sebesar 4,551. Temuan ini menunjukkan bahwa dimensi *altruism* sangat kuat dalam lingkungan kerja sekolah. Selain itu, item M5 dan M17 juga menunjukkan nilai mean tinggi sebesar 4,543 yang mencerminkan sikap saling menghormati dan tidak egois dalam bekerja.

Sebaliknya, item M11, yaitu *"Saya selalu mengikuti perkembangan yang terjadi di organisasi"*, memiliki nilai mean terendah sebesar 4,150 meskipun masih dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam aspek *civic virtue* masih dapat ditingkatkan, khususnya dalam mengikuti dinamika dan perkembangan organisasi.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi melalui empat dimensinya sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994). Dorongan tersebut memunculkan perilaku ekstra-peran atau OCB, seperti membantu rekan kerja dan menjaga lingkungan kerja yang kondusif. Konsep OCB sendiri diperkenalkan oleh Organ (1988), yang menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, namun mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Willyana et al. (2024) serta Vipraprastha et al. (2018) yang menyatakan bahwa OCB berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa OCB merupakan mekanisme kunci dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia, kepala sekolah yang mampu menginspirasi, memberikan teladan, dan memperhatikan kebutuhan individu karyawan akan mendorong munculnya perilaku sukarela yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kecamatan Rumbia, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis pertama tidak didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk

memberikan dampak nyata. Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa OCB terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedua didukung. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan teladan, serta memperhatikan kebutuhan karyawan akan mendorong munculnya perilaku kerja sukarela, seperti membantu rekan kerja, membangun kerja sama, dan kepedulian terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan simpulan tersebut, beberapa saran dapat diajukan. Kepala sekolah disarankan untuk meningkatkan konsistensi sikap keteladanan dalam perilaku sehari-hari, mengingat aspek ini memperoleh nilai terendah pada variabel kepemimpinan transformasional. Keteladanan yang nyata dan berkelanjutan diharapkan mampu memperkuat kepercayaan karyawan dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Selain itu, pihak sekolah perlu mendorong peningkatan inisiatif dan kreativitas karyawan dalam memberikan solusi atas permasalahan baru, karena aspek ini masih relatif rendah pada variabel kinerja karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi melalui forum diskusi rutin, ruang penyampaian gagasan, serta pemberian apresiasi terhadap ide kreatif. Terakhir, sekolah juga disarankan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mengikuti perkembangan organisasi, mengingat nilai terendah pada variabel OCB berkaitan dengan kepedulian terhadap dinamika organisasi, yang dapat ditingkatkan melalui komunikasi terbuka, forum diskusi, dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan tertentu. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada dosen pembimbing atas bimbingan dan masukan yang konstruktif, serta kepada rekan-rekan akademisi dan mitra diskusi yang turut memberikan pandangan kritis dalam penyusunan tulisan ini. Apresiasi juga diberikan kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam proses teknis, seperti korektor, juru ketik, dan penyedia bahan referensi. Penulis tidak lupa menyampaikan penghargaan kepada institusi yang telah memberikan dukungan fasilitas maupun sumber daya selama proses penelitian berlangsung.

DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership and organizational culture*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.

-
- Ali, A., & Haider, S. Z. (2017). Developing a validated instrument to measure teachers' job performance: Analyzing the role of background variables. *Journal of Educational Research*, 20(1), 1-14.
- Astuti, P., Nurbambang, R., & Indramu, L. (2022). Analisis dimensi organizational citizenship behavior terhadap employee performance. *RISK: Jurnal Riset Bisnis dan Ekonomi*, 3(2).
- Cao, Y., Wen, P., & Luo, L. (2025). Leaders' calling and employees' innovative behavior: The mediating role of work meaning and the moderating effect of supervisor's organizational embodiment. *Systems*, 13(8), 718. <https://doi.org/10.3390/systems13080718>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>
- Hafitriani, S. (n.d.). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru. *Indonesian Journal of Development and Business*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based SEM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Lepine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Colquitt, J. A., & Ellis, A. (2002). Gender composition and team decision-making accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(1), 445-475. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2986>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationship of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance. *Human Performance*, 10(2), 133-151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
-

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Santika, G. I., Widnyani, A. A. D., & Putra, A. A. M. S. (2023). Organizational citizenship behavior sebagai mediator antara motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(2), 1289–1298. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.950>
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance. *Journal of Management*, 29(5), 609–640. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00028-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00028-X)
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The effect of transformational leadership and organizational commitment on employee performance with OCB as intervening variable. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(2), 20503–20518. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435>
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 54–63. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>
- Willyana, L., Purwati, A. A., Amin, A. M., & Hamzah, M. L. (2024). The effect of commitment, transformational leadership style, and organizational citizenship behavior on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 38(4).
- Zhang, L., Kim, D., & Ding, S. (2023). Cultivating organizational performance through performance measurement systems: The role of psychological empowerment and creativity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1116617. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1116617>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (2024). Jumlah sekolah, guru, dan murid Sekolah Menengah Atas (SMA) di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menurut kabupaten/kota di Provinsi Lampung. <https://lampung.bps.go.id/id/statistics-table/3/YTFsRmNubEhOWE5ZTUZsdWVHOHhMMFpPWm5VMFp6MDkjMw==/jumlah-sekolah--guru--dan-murid-sekolah-menengah-atas--sma--di-bawah-kementerian-pendidikan--kebudayaan--riset--dan-teknologi--menurut-kabupaten-kota-di-provinsi-lampung--2024.html>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (n.d.). Jumlah Sekolah Menengah Atas (SMA) di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menurut kabupaten/kota. <https://lampung.bps.go.id/id/statistics->

table/2/ODUwIzI=/jumlah-sekolah-menengah-atas-sma-di-bawah-kementerian-pendidikan-kebudayaan-ri-set-dan-teknologi-menurut-kabupaten-kota.html

Saibumi.com. (2025). *81 SMA di Lampung nol kelulusan perguruan tinggi pada seleksi 2025*. <https://www.saibumi.com/artikel-134371-81-sma-di-lampung-nol-kelulusan-perguruan-tinggi-pada-seleksi-2025.html>

Kumparan. (2025). *Lampung peringkat ke-35 nasional, hanya 22 persen lulusan SMA masuk PTN dan PTS*. <https://kumparan.com/lampunggeh/lampung-peringkat-ke-35-nasional-hanya-22-persen-lulusan-sma-masuk-ptn-and-pts-25dVSQtHAUE>