

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada UPTD Puskesmas Soropia Kabupaten Konawe)

Made Serina Wati¹⁾, Usman^{2)*}

^{1,2} Universitas Halu Oleo, Indonesia

Email: serinawati04@gmail.com¹, usman.feb@uho.ac.id²

Abstract: *Employee performance in public health centers determines service quality, particularly in island areas with limited resources. This study analyzes the direct and indirect effects of transformational leadership on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) and job satisfaction at UPTD Puskesmas Soropia, Konawe Regency. An explanatory quantitative design was applied through a cross-sectional survey of 57 employees using saturated sampling, and data were analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Transformational leadership positively and significantly affected OCB, job satisfaction, and performance. OCB and job satisfaction also improved performance and partially mediated the leadership–performance relationship, with job satisfaction as the stronger pathway. Health center leaders should therefore foster OCB and job satisfaction to improve performance.*

Abstrak: *Kinerja pegawai puskesmas menentukan mutu pelayanan, terutama di wilayah kepulauan dengan sumber daya terbatas. Penelitian ini menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kepuasan kerja di UPTD Puskesmas Soropia, Kabupaten Konawe. Desain kuantitatif eksplanatori diterapkan melalui survei cross-sectional terhadap 57 pegawai dengan sampling jenuh, dan data dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja, dan kinerja. OCB dan kepuasan kerja juga meningkatkan kinerja serta memediasi secara parsial hubungan kepemimpinan dan kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai jalur terkuat. Oleh karena itu, pimpinan puskesmas perlu menumbuhkan OCB dan kepuasan kerja pegawai.*

Keywords : *Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, PLS-SEM*

PENDAHULUAN

Agenda reformasi birokrasi menempatkan aparatur sipil negara (ASN) sebagai penentu utama mutu layanan publik. Sejak diberlakukannya Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022, kinerja ASN tidak lagi dinilai semata dari capaian target, tetapi dari perpaduan hasil kerja dan perilaku kerja yang meliputi orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, keharmonisan, loyalitas, kemampuan beradaptasi, dan kolaborasi (Kementerian PANRB, 2022).

UPTD Puskesmas Soropia Kabupaten Konawe merupakan fasilitas kesehatan tingkat pertama yang menjalankan pelayanan di dalam gedung sekaligus kegiatan luar gedung, seperti upaya promotif

dan preventif, pencatatan dan pelaporan, serta koordinasi lintas program. Sebagian wilayah kerjanya berada di pulau-pulau yang dijangkau dengan penyeberangan, sehingga cuaca dan gangguan jaringan kerap menghambat pelayanan dan pelaporan. Beban layanan pegawai juga berfluktuasi tajam (Tabel 1).

Tabel 1. Jumlah Kunjungan Rawat Jalan UPTD Puskesmas Soropia Tahun 2025 dan Januari–Juni 2026

Tahun	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	Total
2025	430	429	302	374	347	316	472	329	367	463	567	593	4.989
2026	471	302	247	366	180	371	–	–	–	–	–	–	1.937

Sumber: Laporan Kunjungan Rawat Jalan UPTD Puskesmas Soropia (data diolah, 2026)

Tabel 1 memperlihatkan bahwa kunjungan rawat jalan sepanjang 2025 mencapai 4.989 kunjungan dengan puncak pada Desember (593 kunjungan), sedangkan semester pertama 2026 tercatat 1.937 kunjungan dengan rentang yang lebar, yakni dari 180 kunjungan pada Mei hingga 471 kunjungan pada Januari. Hasil observasi dan wawancara awal pada Mei 2026 mengungkap bahwa sebagian pegawai merangkap tugas pelayanan dan administrasi, pembagian kerja pada saat tertentu belum seimbang, dan pegawai berharap komunikasi dengan pimpinan berlangsung lebih terbuka dua arah. Kesiediaan saling membantu ketika pasien menumpuk atau ada rekan yang berhalangan memang sudah muncul, tetapi belum ditunjukkan secara konsisten oleh semua pegawai.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang paling banyak dikaitkan dengan capaian kinerja. Bass (1985) menggambarkan pemimpin transformasional sebagai sosok yang mampu mendorong pengikut melampaui kepentingan pribadinya melalui keteladanan (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Gaya ini berkorelasi kuat dengan kepuasan pengikut maupun efektivitas kerja (Judge & Piccolo, 2004).

Dua mekanisme yang relevan dalam konteks puskesmas adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja. OCB mencakup perilaku sukarela yang tidak diatur secara formal oleh sistem imbalan, namun memperlancar fungsi organisasi, seperti membantu rekan, menjaga sikap positif, mematuhi aturan melebihi batas minimal, bersikap santun, dan aktif dalam kegiatan organisasi (Podsakoff et al., 2000). Menurut kerangka *social exchange*, pegawai yang menerima dukungan dan perlakuan baik dari atasan cenderung membalasnya melalui kontribusi ekstra bagi organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Adapun kepuasan kerja dipahami sebagai keadaan emosional positif yang muncul dari penilaian seseorang atas pengalaman kerjanya (Locke, 1976), dan secara empiris berkaitan dengan kinerja individu (Judge et al., 2001).

Bukti empiris mengenai hubungan-hubungan tersebut ternyata belum seragam. Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan OCB pada instansi pemerintah daerah dan dinas kesehatan (Ningsih et al., 2023; Novita & Nasrip, 2026), namun tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai UPTD Puskesmas Jatibarang (Marzuki & Nurpratama, 2024) maupun pegawai perbankan (Safari et al., 2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dilaporkan signifikan oleh Ernita dan Adriansyah (2023) serta Mardanillah et al. (2024), tetapi tidak signifikan menurut Rantung et al. (2023) dan Ashary dan Gimnastiar (2024). Temuan tentang peran mediasi juga bervariasi: OCB terbukti menjembatani kepemimpinan transformasional dan kinerja (Qalati et al., 2022; Budur & Demir, 2022), sementara kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan yang sama dalam studi Adipra dan Surya (2025), Ashary dan Gimnastiar (2024), serta Rasminingsih et al. (2024).

Sebagian besar studi terdahulu menguji kedua mediator secara terpisah dan dilakukan di rumah sakit, perbankan, atau organisasi swasta. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian OCB dan kepuasan kerja secara simultan sebagai mediator paralel dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai pada fasilitas kesehatan tingkat pertama yang beroperasi di wilayah kepulauan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kedua mediator tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis eksplanatori asosiatif untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Data dikumpulkan secara *cross-sectional* pada Juni 2026 di UPTD Puskesmas Soropia Kabupaten Konawe. Populasi penelitian adalah seluruh ASN pada unit tersebut, yaitu 58 orang yang terdiri atas 16 PNS dan 42 PPPK. Seluruh anggota populasi dilibatkan melalui teknik sampling jenuh, kecuali kepala puskesmas yang dikeluarkan karena perilaku kepemimpinannya menjadi objek penilaian, sehingga jumlah responden akhir sebanyak 57 orang.

Instrumen berupa kuesioner tertutup yang disebarkan secara langsung dan melalui *Google Form*, dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Kepemimpinan transformasional (X) diukur dengan lima indikator model Bass dan Avolio. OCB (M1) diukur dengan lima dimensi sebagaimana dirangkum Podsakoff et al. (2000). Kepuasan kerja (M2) diukur dengan lima aspek *Job Descriptive Index*. Kinerja pegawai (Y) diukur dengan empat indikator hasil kerja dan tujuh indikator perilaku kerja ASN sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022. Rincian indikator disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
Kepemimpinan Transformasional (X)	(1) <i>Charisma/idealized influence attributed</i> ; (2) <i>idealized influence behavior</i> ; (3) <i>inspirational motivation</i> ; (4) <i>intellectual stimulation</i> ; (5) <i>individualized consideration</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (M1)	(1) <i>Altruism</i> ; (2) <i>conscientiousness</i> ; (3) <i>sportsmanship</i> ; (4) <i>courtesy</i> ; (5) <i>civic virtue</i>
Kepuasan Kerja (M2)	(1) <i>Work itself</i> ; (2) <i>pay</i> ; (3) <i>promotion opportunities</i> ; (4) <i>supervision</i> ; (5) <i>co-workers</i>
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja: (1) kuantitas; (2) kualitas; (3) ketepatan waktu; (4) biaya. Perilaku kerja: (5) berorientasi pelayanan; (6) akuntabel; (7) kompeten; (8) harmonis; (9) loyal; (10) adaptif; (11) kolaboratif

Sumber: Data diolah (2026)

Analisis data dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah analisis deskriptif menggunakan nilai rerata dengan interval kelas 0,80, dengan rentang 3,41–4,20 dikategorikan baik. Tahap kedua adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Evaluasi *outer model* menggunakan kriteria *loading factor* $\geq 0,70$, *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$, *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* $\geq 0,70$, serta validitas diskriminan melalui *cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) $< 0,90$. Evaluasi *inner model* menggunakan *R-square*, *effect size* (f^2), Q^2 , SRMR, dan NFI. Hipotesis diuji dengan *bootstrapping* 5.000 subsampel pada taraf signifikansi 5% (t -statistik $> 1,96$; $p < 0,05$). Sifat mediasi ditentukan dari signifikansi efek tidak langsung spesifik dan nilai *Variance Accounted For* (VAF), dengan VAF 20–80% menandakan mediasi parsial dan di atas 80% mediasi penuh (Hair et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 57 responden, mayoritas responden berusia 30–39 tahun (66,67%), berjenis kelamin perempuan (75,44%), berpendidikan Diploma III (54,39%), diikuti pendidikan profesi (19,30%) dan sarjana (17,54%), serta berstatus PPPK (73,68%). Besarnya proporsi PPPK membuat peran pimpinan dalam menjaga motivasi dan rasa memiliki terhadap organisasi menjadi sangat penting.

Tabel 3 menunjukkan keempat variabel berada pada kategori baik dengan rerata 3,60–3,69. Pada kepemimpinan transformasional, *individualized consideration* memperoleh rerata tertinggi (3,75), sedangkan *intellectual stimulation* terendah (3,64). Pada OCB, *sportsmanship* paling menonjol (3,64), sementara *conscientiousness* dan *civic virtue* paling rendah (3,58). Pada kepuasan kerja, aspek *promotion opportunities* dan *supervision* tertinggi (3,70) dan aspek *pay* terendah (3,61). Pada kinerja, indikator biaya tertinggi (3,72), sedangkan kuantitas kerja terendah (3,59).

Tabel 3. Rerata Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Rerata indikator	Rerata variabel
Kepemimpinan Transformasional (X)	<i>Idealized influence attributed</i> 3,65; <i>idealized influence behavior</i> 3,68; <i>inspirational motivation</i> 3,74; <i>intellectual stimulation</i> 3,64; <i>individualized consideration</i> 3,75	3,69
OCB (M1)	<i>Altruism</i> 3,61; <i>conscientiousness</i> 3,58; <i>sportsmanship</i> 3,64; <i>courtesy</i> 3,60; <i>civic virtue</i> 3,58	3,60
Kepuasan Kerja (M2)	<i>Work itself</i> 3,69; <i>pay</i> 3,61; <i>promotion opportunities</i> 3,70; <i>supervision</i> 3,70; <i>co-workers</i> 3,69	3,68
Kinerja Pegawai (Y)	Kuantitas 3,59; kualitas 3,68; ketepatan waktu 3,70; biaya 3,72; berorientasi pelayanan 3,60; akuntabel 3,71; kompeten 3,65; harmonis 3,70; loyal 3,67; adaptif 3,68; kolaboratif 3,67	3,67

Keterangan: rentang 3,41–4,20 = kategori baik. Sumber: Data primer diolah (2026)

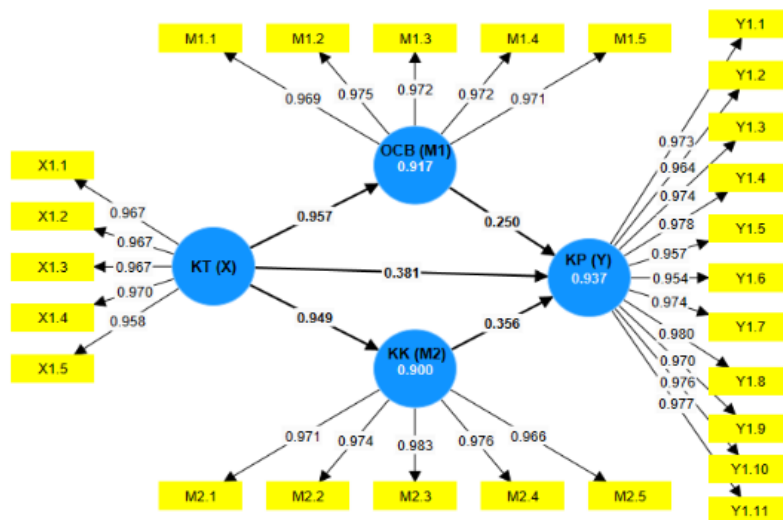
Model diestimasi menggunakan skor indikator sebagai variabel manifes, yaitu lima indikator untuk kepemimpinan transformasional, OCB, dan kepuasan kerja, serta sebelas indikator untuk kinerja pegawai. Seluruh *loading factor* berkisar antara 0,954 (Y1.6) hingga 0,983 (M2.3) dan signifikan pada $p < 0,001$, sehingga validitas konvergen pada level indikator terpenuhi. Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai AVE setiap konstruk berada di atas 0,90 dan jauh melampaui batas 0,50, sedangkan *Cronbach's alpha* serta *composite reliability* (ρ_a dan ρ_c) seluruhnya di atas 0,98, yang menandakan konsistensi internal sangat tinggi.

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	<i>Loading factor</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	ρ_a	ρ_c	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0,958–0,970	0,982	0,982	0,986	0,933
OCB	0,969–0,975	0,985	0,985	0,988	0,944
Kepuasan Kerja	0,966–0,983	0,987	0,987	0,989	0,949
Kinerja Pegawai	0,954–0,980	0,994	0,994	0,994	0,942

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026)

Validitas diskriminan diperiksa melalui *cross loading* dan HTMT. Setiap indikator memiliki muatan tertinggi pada konstraknya sendiri (0,954–0,983) dibandingkan muatannya pada konstruk lain (0,586–0,781). Nilai HTMT antarkonstruk berada pada rentang 0,597 (OCB–kepuasan kerja) hingga 0,781 (kepemimpinan transformasional–kinerja), seluruhnya di bawah ambang 0,90 (Hair et al., 2022). Hasil estimasi model disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Estimasi Model Struktural PLS-SEM

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026)

Nilai *R-square* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan 91,7% variasi OCB (*adjusted* 0,915) dan 90,0% variasi kepuasan kerja (*adjusted* 0,898), sedangkan kepemimpinan transformasional, OCB, dan kepuasan kerja secara bersama-sama menjelaskan 93,9% variasi kinerja pegawai (*adjusted* 0,936). Ketiganya termasuk kategori kuat. Nilai *effect size* (f^2) menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB (11,005) dan kepuasan kerja (9,003) tergolong besar, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja (0,201) tergolong sedang, sedangkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional (0,115) dan OCB (0,083) terhadap kinerja tergolong kecil dan SRMR sebesar 0,036 ($< 0,08$) dan NFI sebesar 0,931 menandakan model sesuai dengan data empiris.

Hasil *bootstrapping* disajikan pada Tabel 5. Kelima hipotesis pengaruh langsung (H1–H5) dan kedua hipotesis mediasi (H6–H7) diterima karena seluruh jalur memiliki t-statistik di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05. Total efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah 0,958, terdiri atas efek langsung 0,381 dan total efek tidak langsung 0,577 ($t = 3,455$; $p < 0,001$). Nilai VAF jalur OCB sebesar 24,9% ($0,239/0,958$) dan jalur kepuasan kerja sebesar 35,2% ($0,337/0,958$), sedangkan VAF gabungan kedua mediator mencapai 60,2%. Karena seluruh nilai VAF berada pada rentang 20–80% dan efek langsung tetap signifikan, kedua variabel berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*).

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	O	M	STDEV	t-statistik	P values	Keterangan
H1 KT → OCB	0,957	0,958	0,007	132,594	0,000	Diterima
H2 KT → KK	0,949	0,949	0,010	95,550	0,000	Diterima
H3 KT → KP	0,381	0,382	0,173	2,204	0,028	Diterima
H4 OCB → KP	0,250	0,249	0,117	2,143	0,032	Diterima

	Hipotesis	O	M	STDEV	t-statistik	P values	Keterangan
H5	KK → KP	0,356	0,355	0,117	3,043	0,002	Diterima
H6	KT → OCB → KP	0,239	0,239	0,112	2,129	0,033	Diterima (parsial)
H7	KT → KK → KP	0,337	0,337	0,111	3,044	0,002	Diterima (parsial)
Total efek tidak langsung		0,577	0,576	0,167	3,455	0,000	Signifikan

Keterangan: KT = kepemimpinan transformasional; OCB = *Organizational Citizenship Behavior*; KK = kepuasan kerja; KP = kinerja pegawai; O = *original sample*; M = *sample mean*. Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai UPTD Puskesmas Soropia dengan koefisien 0,957, t-statistik 132,594, dan p-value 0,000. Makin kuat praktik kepemimpinan transformasional yang dirasakan, makin tinggi kecenderungan pegawai bertindak melampaui uraian tugas. Perhatian personal semacam ini dibalas pegawai dengan kesediaan menggantikan rekan yang berhalangan dan membantu pencatatan ketika kunjungan melonjak, yang tercermin pada tingginya dimensi *sportsmanship*. Sebaliknya, rendahnya *intellectual stimulation* yang disertai rendahnya *civic virtue* menunjukkan bahwa forum formal untuk menyalurkan gagasan perbaikan layanan masih terbatas, sehingga keterlibatan pegawai dalam rapat evaluasi dan kegiatan di luar tugas rutin belum optimal.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional Bass (1985) yang menyatakan bahwa pemimpin yang inspiratif mampu menggeser orientasi pengikut dari kepentingan pribadi menuju kepentingan kolektif. Mekanisme tersebut juga dijelaskan oleh *Social Exchange Theory*, di mana dukungan dan kepercayaan atasan menumbuhkan kewajiban moral untuk membalas dalam bentuk kontribusi sukarela (Cropanzano & Mitchell, 2005). Hasil penelitian ini didukung oleh Ningsih et al. (2023), Jufrizen et al. (2023), dan Mardanillah et al. (2024) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB, serta Novita dan Nasrip (2026) yang mendapati kepemimpinan transformasional sebagai prediktor OCB terkuat pada pegawai dinas kesehatan. Hasil berbeda dilaporkan Marzuki dan Nurpratama (2024) pada UPTD Puskesmas Jatibarang serta Safari et al. (2022) pada pegawai bank. Perbedaan ini diduga berkaitan dengan sumber penilaian OCB, karena pada studi Jatibarang OCB dinilai oleh pimpinan dan dianalisis dengan regresi berganda, serta dengan karakter organisasi perbankan yang lebih berorientasi pada target individual.

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,949, t-statistik 95,550, dan p-value 0,000. Aspek *supervision* dan *promotion opportunities* yang memperoleh rerata tertinggi berkaitan langsung dengan perilaku pimpinan, antara lain pemeriksaan hasil kerja secara berkala disertai arahan perbaikan yang tidak menekan, penyesuaian jadwal bagi pegawai yang sedang menempuh pendidikan lanjutan, serta pengusulan pegawai untuk

mengikuti pelatihan jenjang karier. Rendahnya aspek *pay* menandakan kepuasan pegawai lebih bersumber dari cara pimpinan membimbing dan membuka jalan pengembangan daripada dari imbalan finansial.

Hasil ini mendukung pandangan Locke (1976) bahwa kepuasan kerja lahir ketika pengalaman kerja selaras dengan nilai dan harapan individu; pemimpin transformasional memengaruhi keselarasan tersebut melalui perhatian individual dan motivasi inspirasional. Temuan ini konsisten dengan penelitian Ernita dan Adriansyah (2023), Sibarani et al. (2024), dan Mardanillah et al. (2024), serta dengan Febrika dan Suhana (2024) yang menempatkan kepuasan kerja sebagai jalur penghubung kepemimpinan transformasional dengan perilaku ekstra-peran. Namun, hasil ini berbeda dari Rantung et al. (2023) dan Ashary dan Gimnastiar (2024) yang tidak menemukan pengaruh signifikan. Perbedaan tersebut diduga muncul karena pada objek-objek tersebut kepuasan lebih ditentukan oleh faktor struktural seperti penempatan, fasilitas, dan kompensasi, sedangkan pada UPTD Puskesmas Soropia kedekatan interpersonal antara pimpinan dan pegawai dalam organisasi berukuran kecil membuat perilaku pemimpin lebih langsung dirasakan.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,381, t-statistik 2,204, dan p-value 0,028. Pengaruh langsung ini lebih kecil daripada total pengaruh tidak langsungnya, sehingga peran pemimpin sebagian besar bekerja melalui sikap dan perilaku pegawai. Stimulasi intelektual juga tampak ketika gangguan jaringan menghambat input data: pimpinan mengarahkan pencatatan manual terlebih dahulu dan menunjuk petugas yang menginput setelah jaringan pulih, sehingga ketepatan waktu dan akuntabilitas laporan tetap terjaga. Namun, indikator kuantitas kerja dan berorientasi pelayanan yang relatif rendah menunjukkan bahwa volume layanan pada masa lonjakan pasien masih menjadi titik lemah kinerja.

Temuan ini menguatkan argumen Bass (1985) bahwa pemimpin transformasional mendorong pengikut mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi, serta hasil meta-analisis Judge dan Piccolo (2004) mengenai keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan efektivitas kerja. Secara empiris, hasil ini konsisten dengan Ningsih et al. (2023), Rasminingsih et al. (2024), Adipra dan Surya (2025), serta Novita dan Nasrip (2026) yang sama-sama menemukan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, termasuk pada lingkungan dinas kesehatan.

OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,250, t-statistik 2,143, dan p-value 0,032. Dalam konteks UPTD Puskesmas Soropia yang menghadapi keterbatasan tenaga dan lonjakan pasien, perilaku seperti membantu rekan yang kewalahan tanpa diminta dan mengingatkan perubahan jadwal atau prosedur lebih awal berfungsi sebagai penyangga yang menjaga kelancaran layanan. Meski demikian, *effect size* OCB terhadap kinerja tergolong kecil. Perilaku sukarela bersifat melengkapi dan tidak menggantikan pemenuhan target formal.

Hasil ini sejalan dengan Podsakoff et al. (2000) yang menjelaskan bahwa OCB meningkatkan efektivitas organisasi dengan memperlancar koordinasi dan mengurangi gesekan antaranggota. Temuan ini konsisten dengan Wicaksana et al. (2024) pada tenaga kesehatan rumah sakit, Rizaie et al. (2023) pada pegawai kesehatan publik, serta Budur dan Demir (2022) dan Rasminingsih et al. (2024) yang menemukan OCB berpengaruh positif terhadap kinerja. Novita dan Nasrip (2026) bahkan mengingatkan bahwa dorongan terhadap OCB perlu diselaraskan dengan target produktivitas agar berdampak pada output formal.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,356, t-statistik 3,043, dan p-value 0,002. Pengaruh ini lebih besar daripada pengaruh OCB dengan *effect size* kategori sedang. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, pengawasan, rekan kerja, dan peluang pengembangannya cenderung bekerja lebih tepat waktu, akuntabel, dan harmonis, serta lebih berinisiatif menyelesaikan laporan program tanpa menunggu teguran.

Temuan ini mendukung Locke (1976) yang memandang kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang memengaruhi motivasi dan tanggung jawab kerja, serta meta-analisis Judge et al. (2001) yang mengonfirmasi hubungan positif antara kepuasan dan kinerja. Hasil ini sejalan dengan Adipra dan Surya (2025). Sebaliknya, Rasminingsih et al. (2024) pada pegawai bank daerah serta Ashary dan Gimnastiar (2024) pada ASN balai survei tidak menemukan pengaruh signifikan. Perbedaan ini diduga dipengaruhi karakter pekerjaan. Di sektor perbankan, kinerja lebih banyak dikendalikan oleh target dan sistem insentif, sedangkan pada pelayanan kesehatan dasar, motivasi intrinsik dan rasa bermakna dalam melayani masyarakat membuat kepuasan kerja lebih mudah diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang baik.

OCB terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan koefisien tidak langsung 0,239, t-statistik 2,129, dan p-value 0,033. Nilai VAF sebesar 24,9% dan efek langsung yang tetap signifikan menunjukkan mediasi parsial. Pada UPTD Puskesmas Soropia, pola ini tampak ketika perhatian dan teladan pimpinan membuat pegawai bersedia berbagi beban di luar tugas pokok, misalnya membantu administrasi layanan rekan yang bertugas di wilayah kepulauan, sehingga target layanan tetap tercapai meskipun sumber daya terbatas.

Rangkaian ini sesuai dengan logika *Social Exchange Theory*, di mana perlakuan positif pemimpin menumbuhkan kewajiban timbal balik yang diwujudkan dalam perilaku ekstra-peran, lalu berdampak pada efektivitas kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). Hasil ini konsisten dengan Qalati et al. (2022), Budur dan Demir (2022), Ningsih et al. (2023), Rasminingsih et al. (2024), dan Novita dan Nasrip (2026) yang menemukan OCB sebagai mediator hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan koefisien tidak langsung 0,337, t-statistik 3,044, dan p-value 0,002. Nilai VAF

sebesar 35,2% menunjukkan mediasi parsial dengan porsi yang lebih besar dibandingkan jalur OCB, sehingga kepuasan kerja merupakan saluran utama pengaruh pemimpin terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional memberi hasil paling optimal ketika terlebih dahulu membuat pegawai merasa dihargai, dibimbing, dan memiliki kejelasan arah karier. Kondisi ini penting bagi UPTD Puskesmas Soropia yang didominasi pegawai PPPK, karena kepastian perlakuan dan peluang berkembang menjadi sumber kepuasan yang dapat dikelola langsung oleh pimpinan.

Secara teoretis, temuan ini memadukan pandangan Bass (1985) tentang pengaruh pemimpin terhadap motivasi dan potensi pengikut dengan pandangan Locke (1976) bahwa kepuasan muncul dari terpenuhinya nilai kerja. Namun, temuan ini berbeda dengan Adipra dan Surya (2025), Ashary dan Gimnastiar (2024), serta Rasminingsih et al. (2024) yang menyimpulkan kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan tersebut. Perbedaan hasil diduga karena pada objek-objek tersebut kepuasan lebih banyak ditentukan oleh kompensasi dan kebijakan di luar kendali atasan langsung, sedangkan pada puskesmas berukuran kecil sumber kepuasan yang dominan, yaitu supervisi dan pengembangan karier, justru berada dalam jangkauan pimpinan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai UPTD Puskesmas Soropia Kabupaten Konawe, sedangkan OCB dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kedua mediator berperan secara parsial, dengan kepuasan kerja sebagai jalur yang lebih kuat dibandingkan OCB. Secara keseluruhan, sekitar 60% pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja disalurkan melalui peningkatan kepuasan dan perilaku sukarela pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas pemimpin di sektor publik sangat ditentukan oleh kemampuannya membangun sikap dan perilaku kerja pegawai.

Secara praktis, pimpinan disarankan memperkuat stimulasi intelektual melalui forum inovasi layanan yang rutin dan terdokumentasi, meninjau sistem insentif pelayanan agar lebih proporsional dan transparan terhadap beban kerja, serta mendorong kedisiplinan pelaporan dan partisipasi pegawai dalam kegiatan organisasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu puskesmas, menggunakan desain potong lintang, dan mengandalkan data persepsi yang diisi sendiri oleh responden sehingga berpotensi mengandung bias metode umum. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan beberapa puskesmas, menggunakan desain longitudinal, memadukan data persepsi dengan capaian Sasaran Kinerja Pegawai, serta menambahkan variabel seperti motivasi kerja, budaya organisasi, dan beban kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adipra, I. M. Y., & Surya, I. B. K. (2025). Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 255–266. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p255-266>
- Ashary, A. A. R., & Gimnastiar, M. T. (2024). The influence of transformational leadership style and compensation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at the Bandung Marine Geological Survey and Mapping Center. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(3). <https://doi.org/10.53697/jim.v4i3.2033>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Budur, T., & Demir, A. (2022). The relationship between transformational leadership and employee performance: Mediating effects of organizational citizenship behaviors. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(4), 899–921. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2022.325482.674598>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Ernita, A., & Adriansyah, A. (2023). Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai: Studi pada pegawai tidak tetap Bank ABC Harapan Indah Bekasi. *Journal of Accounting, Management and Islamic Economics*, 1(1), 147–170.
- Febrika, V. A., & Suhana, S. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui mediasi kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja karyawan. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 1112–1121. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11851>
- 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 Publications.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Jufrizen, Farisi, S., Muslih, & Sari, M. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 1–12. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.01](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01)
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (hlm. 1297–1349). Rand McNally.

- Mardanillah, J. F. R., Marwan, M., & Jannang, A. R. (2024). Transformational leadership boosts job satisfaction and OCB among BPS employees. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 25(4). <https://doi.org/10.21070/ijins.v25i4.1310>
- Marzuki, I. F., & Nurpratama, M. (2024). Pengaruh motivation dan transformational leadership terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai UPTD Puskesmas Jatibarang. *Jurnal Investasi*, 10(3), 89–99.
- Ningsih, T. S. Y., Irawati, S., & Fuadiputra, I. R. (2023). The effect of transformational leadership on job satisfaction mediated by organizational citizenship behavior (OCB). *Jamanika: Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 3(2), 130–137. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i02.26831>
- Novita, D., & Nasrip, M. (2026). Dinamika kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan: Kekuatan peran OCB sebagai mediasi. *Jurnal Manajerial*, 13(2), 491–515. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v13i02.11604>
- 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 and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- 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>
- Rantung, M. R., Taroreh, R. N., & Sendow, G. M. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, penempatan kerja dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(4), 1718–1730. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.53570>
- Rasminingsih, N. K. N., Dwinata Js, I. P. W., & Diputra, I. K. S. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(2), 1808–1815. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i2.1665>
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 997643. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>
- Safari, L. A., Aima, M. H., & Havidz, I. L. H. (2022). Does job satisfaction play a mediator role from transformational leadership and organizational culture to organizational citizenship behavior. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 1(12). <https://doi.org/10.59141/jrssem.v1i12.233>
- Sibarani, A. A. R., Lestari, A. A., Rizki, A. A., Ramadhani, L., Vovo, R., Afrianda, S. M., & Wasiyem, W. (2024). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai di PT Kreasi Lutvi Sejahtera. *J-MAS: Jurnal Manajemen dan Sains*, 9(1). <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i1.1606>
- Wicaksana, L. A., Suparso, S., & Fushen, F. (2024). Pengaruh organizational citizenship behaviour

(OCB) dan teamwork terhadap kinerja tenaga kesehatan yang dimediasi oleh burnout di Rumah Sakit Sentosa Bogor. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 4591–4607.