

# PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN BADUNG

**Ricardo Manuhutu<sup>1</sup>, I Putu Santika<sup>2</sup>, Ni Wayan Mekarini<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Pariwisata dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya, Badung, Bali, Indonesia.

E-mail: 202261101184@triatmamulya.ac.id<sup>1</sup>, ptsantikajkt@gmail.com<sup>2</sup>, wayan.mekarini@triatmamulya.ac.id<sup>3</sup>

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional (TL) dan pengembangan karir (PK) terhadap kinerja pegawai (KN), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB). Analisis dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Penelitian ini melibatkan 98 responden dari Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Badung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ( $\beta = 0.369$ ;  $p < 0.001$ ); (2) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ( $\beta = 0.489$ ;  $p < 0.001$ ); (3) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0.700$ ;  $p < 0.001$ ); (4) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0.085$ ;  $p = 0.062$ ); (5) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0.176$ ;  $p = 0.015$ ); (6) OCB secara signifikan memediasi pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (VAF = 75,2%;  $\beta = 0.342$ ;  $p = 0.000$ ); (7) OCB secara signifikan memediasi pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai (VAF = 66,0%;  $\beta = 0.258$ ;  $p = 0.000$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa OCB memiliki peran mediasi yang sangat penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, pembangunan budaya kerja yang loyal dan proaktif sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas kinerja di lingkungan organisasi.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional; Pengembangan Karir; Perilaku Kewargaan Organisasi; Kinerja Pegawai.

**Abstract** – This study aims to examine the influence of transformational leadership (TL) and career development (PK) on employee performance (KN), both directly and indirectly through the mediating variable Organizational Citizenship Behavior (OCB). The analysis was conducted using the Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 4.0 software. This study involved 98 respondents from the Public Works and Spatial Planning Office of Badung Regency. The results of the study indicate that: (1) Transformational leadership has a positive and significant effect on OCB ( $\beta = 0.369$ ;  $p < 0.001$ ); (2) Career development has a positive and significant effect on OCB ( $\beta = 0.489$ ;  $p < 0.001$ ); (3) OCB has a positive and significant effect on employee performance ( $\beta = 0.700$ ;  $p < 0.001$ ); (4) Transformational leadership does not have a direct effect on employee performance ( $\beta = 0.085$ ;  $p = 0.062$ ); (5) Career development has a positive and significant effect on employee performance ( $\beta = 0.176$ ;  $p = 0.015$ ); (6) OCB significantly mediates the effect of transformational leadership on employee performance (VAF = 75.2%;  $\beta = 0.342$ ;  $p = 0.000$ ); (7) OCB significantly mediates the effect of career development on employee performance (VAF = 66.0%;  $\beta = 0.258$ ;  $p = 0.000$ ). These findings show that OCB plays a significant mediating role in enhancing the effects of transformational leadership and career development on employee performance. Therefore, developing a loyal and proactive work culture is crucial to improving the quality of performance in the organizational environment.

**Keywords:** Transformational Leadership; Career Development; Organizational Citizenship Behavior; Employee Performance.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran yang sangat penting dalam keberhasilan dan pertumbuhan suatu organisasi. Dessler (2019) menyebutkan SDM suatu organisasi terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditugaskan secara formal yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dkk. (2018) juga menegaskan bahwa kinerja pegawai, yang mencakup hasil kerja secara kuantitatif dan kualitatif serta kontribusi mereka terhadap organisasi, menjadi indikator utama dari efektivitas SDM. Salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai adalah pengembangan karir. Greenhaus dkk. (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir meliputi proses perencanaan dan pengelolaan jalur karir yang membantu pegawai mencapai potensi maksimal mereka. Sementara di sisi lain temuan dalam konteks pekerjaan sektor publik, Nyoni (2024) menemukan bahwa dampak pengembangan karir terhadap kinerja sangat bergantung pada faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi dan birokrasi organisasi. Tanpa dukungan struktural yang memadai, pengembangan karir tidak selalu memberikan dampak positif terhadap kinerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau perilaku kewarganegaraan organisasi juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Organ dalam Podsakoff dkk. (2018) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pegawai yang melampaui tugas-tugas formal mereka dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Luthans dkk. (2024) dan Susanto dkk. (2023) mendukung gagasan bahwa OCB secara signifikan meningkatkan kinerja, dengan menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam OCB berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih efektif, kohesif, dan produktif. Dengan menumbuhkan perilaku seperti altruisme dan kerja sama tim, OCB membantu karyawan melampaui ekspektasi pekerjaan dasar, sehingga menghasilkan hasil organisasi yang lebih baik. Di sisi lain, penelitian oleh Fan dkk. (2023) menunjukkan bahwa OCB juga

dikaitkan dengan kelelahan karyawan (burnout), terutama ketika karyawan merasa terbebani oleh ekspektasi untuk terus berperilaku ekstra peran.

Kepemimpinan Transformasional (TL) adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi dan motivasi pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik dari yang diharapkan. Bass dalam Northouse (2022) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui pengembangan visi bersama dan dukungan individual. Pimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh (James MacGregor Burns, 2012), mendorong pegawai untuk memenuhi target dan mencapai potensi penuh mereka.

Penelitian terbaru oleh Laras dkk. (2023) menekankan peran penting Kepemimpinan Transformasional (TL) sebagai pimpinan yang menginspirasi dan merangsang karyawan secara intelektual meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja yang lebih tinggi. Namun penelitian yang dilakukan oleh Manoppo (2020) menemukan pertentangan bahwa Kepemimpinan Transformasional (TL) dapat menurunkan OCB ketika terjadi stres kerja yang tinggi. Ini mengindikasikan bahwa dalam kondisi tertentu, pengaruh Kepemimpinan Transformasional (TL) tidak selalu positif terhadap OCB. Lewis (2022) juga mengidentifikasi bahwa Kepemimpinan Transformasional (TL) dapat menurunkan kinerja karyawan jika diterapkan secara berlebihan, karena karyawan menjadi terlalu bergantung pada pemimpin. Ketergantungan ini mengurangi inisiatif dan kemandirian karyawan, yang berakibat pada berkurangnya perilaku proaktif seperti OCB, yang pada akhirnya menurunkan kinerja.

Objek penelitian ini adalah pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Badung Tugas dan Fungsi Pelayanan pada Dinas PUPR saat ini didukung 98 orang Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan pengamatan dan penelusuran sementara terhadap Dinas PUPR Kabupaten

Badung, tersajilah data Capaian Kinerja dari Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang

menurut Data Laporan Kinerja Dinas PUPR Kabupaten Badung Tahun 2022 dan 2023.

**Tabel 1** Kinerja Dinas PUPR Badung Tahun 2022 dan 2023

No.	Sasaran Strategis	Indikator	Target (%)		Realisasi (%)	
			2022	2023	2022	2023
1	Meningkatnya akses masyarakat terhadap Air Minum dan Sanitasi yang layak dan aman di Kabupaten Badung	Persentase rumah tangga dengan akses air minum jaringan perpipaan	96,00%	96,10%	73,76%	76,57%
2	Meningkatnya Kemampuan Jalan Kabupaten	Persentase kondisi mantap jalan kabupaten	98,94 %	98,95 %	98,654%	98,06%
3	Terkendalinya Pengawasan Pemanfaatan Ruang	Persentase Pemanfaatan Ruang Sesuai RDTR	100%	100%	97,80%	100%
4	Terwujudnya Tata Kelola Perkantoran yang Akuntabel	Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	85,25 Kategori A	85,65 Kategori A	83,73 (A)	86,79 (A)

**Sumber:** Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (LKJIP 2023).

Merujuk pada Tabel 1. diatas, dapat dilihat bersama bahwa pada beberapa indikator penting telah terjadi penurunan pencapaian Realisasi dari Target yang ingin dicapai oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Badung sendiri, sebagaimana yang kita tahu bersama bahwa kinerja individu memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian Kinerja Organisasi dan keberhasilan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang tidak bisa dilepaskan dari pencapaian yang dilakukan oleh setiap individu yang bekerja di dalamnya, sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa ada Kinerja Pegawai yang tidak berjalan dengan sebagaimana mestinya dalam Dinas PUPR.

Ditinjau dari sisi Perilaku Sukarela atau Peran Ekstra yang secara keilmuan dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang posisinya ada di luar aktifitas Formal sesuai perjanjian kinerja yang dibuat, menurut pengamatan peneliti adalah sangat kurang bahkan hampir tidak ada, pegawai cenderung monoton dan hanya terpaku pada pekerjaan

pribadinya sendiri, lebih kearah menghindari melakukan pekerjaan ekstra atau tambahan selain pekerjaan inti mereka, kemudian kesediaan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas mereka juga minim.

Jika sisi Pengembangan karir (Career Development) diamati maka tampak pengembangan karir berjalan secara "Autopilot". Artinya, situasi ini mengacu kepada perkembangan karir seorang individu terjadi secara otomatis tanpa intervensi, bimbingan, atau perencanaan yang aktif. Dalam konteks ini, kebanyakan pegawai hanya mengikuti jalur karir yang sudah ada tanpa secara sadar mengambil langkah-langkah strategis untuk berkembang lebih jauh. Hal ini dapat mencakup ketergantungan pada promosi yang datang secara otomatis berdasarkan masa kerja, ketiadaan pelatihan tambahan atau peningkatan keterampilan, dan minimnya inisiatif individu untuk mencari peluang pengembangan profesional, dalam situasi autopilot ini para pegawai tidak memiliki kendali penuh atas kemajuan karir

mereka dan hanya mengandalkan sistem organisasi atau situasi eksternal yang mendorong karir mereka tanpa kesadaran atau usaha pribadi. Stagnasi dalam karir terjadi ketika seorang pegawai merasa tidak ada peluang untuk promosi atau peningkatan karir di dalam organisasi.

Permasalahan ini menjadi salah satu poin strategi dalam usaha untuk peningkatan kinerja yang tertuang dalam Dokumen Laporan Kinerja Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Tahun 2023.

**Tabel 2** Strategi Peningkatan Kinerja LKJiP PUPR Badung 2023

<b>STRATEGI PENINGKATAN KINERJA</b>
Berdasarkan Kondisi tersebut diatas, untuk meningkatkan kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Badung perlu dibuatkan strategi untuk peningkatan kinerja sebagai berikut.
1. Meningkatkan komunikasi internal dan eksternal agar tercipta keharmonisan.
2. Meningkatkan koordinasi internal dan eksternal untuk menyatukan dan mengintegrasikan kepentingan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
3. Meningkatkan metode serta sarana dan prasarana pengarsipan yang memudahkan pihak internal maupun eksternal dalam memperoleh informasi.
4. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan/diklat yang bersertifikasi.

**Sumber :** Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (LKJiP 2023).

Dalam hal Kepemimpinan, peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang menginspirasi serta menjadi contoh bagi bawahan seperti Kepemimpinan Transformasional (TL) diperlukan dalam situasi ini, ada banyak situasi dimana para pemimpin di dalam instansi ini tidak berperilaku sebagai panutan, minim dalam mendorong inovasi dan pemecahan masalah serta sangat tidak memberikan perhatian dalam pengembangan pribadi pegawainya. Temuan bukti empiris terbaru dari penelitian Bakker dkk. (2023) bahwa Kepemimpinan Transformasional (TL) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Ketiadaan Kepemimpinan Transformasional (TL) berdampak negatif, menurunkan komitmen dan mengurangi inisiatif pribadi yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal. Data statistik yang dihasilkan dari penelitian ini memperkuat pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja melalui pemanfaatan kekuatan individu dan inisiatif proaktif pegawai. Selanjutnya setelah memperhatikan semua Gap riset dari hasil penelitian terdahulu serta hasil pengamatan yang dilakukan terhadap beberapa fenomena diatas, khususnya yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, Perilaku OCB serta

capaian Kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang yang sebagian berada dibawah target yang telah ditetapkan, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Badung".

## METODE

Desain penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah desain penelitian kuantitatif eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang dapat diukur melalui data numerik dan dianalisis secara statistik. Pendekatan kuantitatif eksplanatori ini merujuk pada pendapat Creswell John dan Creswell David (2023) yang menekankan pentingnya pengumpulan data numerik untuk menguji hipotesis secara sistematis. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yakni seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlahnya terbatas dan dapat dijangkau secara penuh. Populasi dalam

penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN di Dinas PUPR Kabupaten Badung yang berjumlah 98 orang, dan semuanya dijadikan sampel penelitian.

Penelitian ini menggunakan empat jenis variabel, yaitu variabel eksogen: Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir, variabel mediator: Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan variabel endogen: Kinerja Pegawai. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner, dan data

sekunder, seperti struktur organisasi, jumlah pegawai, serta profil instansi. Jenis data mencakup data kuantitatif (hasil skoring kuesioner) dan data kualitatif (informasi deskriptif dari dokumen dan observasi). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dan dokumentasi. Untuk teknik analisis data, peneliti menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4.0, yang meliputi uji reliabilitas, validitas, analisis deskriptif, uji inner model, evaluasi efek mediasi, serta kekuatan prediktif model.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis

**Tabel 3** Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Reflektif

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan Validitas	Cronbach Alpha	Keterangan Reliabilitas
Kepemimpinan Transformasional	TL1	0.914	Valid	0.940	Reliabel
	TL2	0.926	Valid		
	TL3	0.916	Valid		
	TL4	0.924	Valid		
Pengembangan Karir	PK2	0.703	Valid	0.648	Reliabel (0.6-0.7) Moderat
	PK3	0.764	Valid		
	PK4	0.751	Valid		
Organizational Citizenship Behavior	OCB2	0.755	Valid	0.739	Reliabel
	OCB4	0.833	Valid		
	OCB5	0.707	Valid		
Kinerja Pegawai	KN1	0.936	Valid	0.949	Reliabel
	KN2	0.913	Valid		
	KN3	0.834	Valid		
	KN4	0.835	Valid		
	KN5	0.912	Valid		
	KN6	0.920	Valid		

**Sumber:** data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator yang tersisa dalam model dinyatakan valid karena memiliki nilai outer loading di atas ambang batas minimum 0.70. Selain itu, sebagian besar konstruk juga menunjukkan reliabilitas yang sangat baik dengan nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0.70$ .

Sementara itu, konstruk Pengembangan Karir (PK) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.648, yang memang sedikit berada di bawah batas ideal. Namun demikian, menurut Joe F. Hair dkk. (2022), nilai Cronbach's Alpha antara 0.60

hingga 0.70 masih dapat diterima dalam konteks penelitian eksploratif atau ketika indikator secara individual telah menunjukkan validitas yang kuat.

Dalam kasus ini, indikator PK2, PK3, dan PK4 memiliki nilai outer loading masing-masing 0.703, 0.764, dan 0.751, yang mencerminkan kontribusi signifikan terhadap konstruk. Oleh karena itu, konstruk PK tetap dapat dianggap memenuhi syarat reliabilitas secara moderat, dan layak dipertahankan dalam model pengukuran final.

**Tabel 4.** Uji Koefisien Determinasi

Konstruk Endogen	R <sup>2</sup>	Kategori
<b>Kinerja Pegawai (KN)</b>	0.803	Sangat Kuat
<b>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</b>	0.315	Sedang

Sumber: data diolah, 2025

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar konstruk endogen dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai  $R^2$  dikategorikan sebagai lemah ( $> 0.25$ ), sedang ( $> 0.50$ ), atau kuat ( $> 0.75$ ).

**Tabel 5.** Uji Koefisien Jalur

Jalur	Koefisien (O)	T Statistik	P Value	Keterangan
<b>TL → KN</b>	0.085	1.541	0.062	Tidak signifikan
<b>TL → OCB</b>	0.369	5.152	0.000	Signifikan
<b>OCB → KN</b>	0.700	10.588	0.000	Signifikan
<b>PK → KN</b>	0.176	2.184	0.015	Signifikan
<b>PK → OCB</b>	0.489	7.680	0.000	Signifikan

Sumber: data diolah, 2025

Kepemimpinan Transformasional (TL) tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (KN) ( $P = 0.062$ ), meskipun memiliki arah positif. Namun, TL berpengaruh signifikan terhadap OCB ( $P = 0.000$ ), yang

kemudian berpengaruh sangat kuat terhadap KN ( $P = 0.000$ ). Pengembangan Karir (PK) memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap KN dan juga terhadap OCB, yang menjadi jalur tidak langsung menuju KN

**Tabel 5.** Model Fit

Indeks Fit	Saturated Model	Estimated Model
<b>SRMR</b>	0.094	0.094
<b>d_ULS</b>	1.208	1.208
<b>d_G</b>	0.815	0.815
<b>Chi-square</b>	403.007	403.007
<b>NFI</b>	0.737	0.737

Sumber: data diolah, 2025

Nilai SRMR = 0.094 menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik secara struktural dan berada di bawah ambang maksimal yang dapat diterima (0.10). Nilai NFI = 0.737 juga mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kecocokan relatif yang layak, meskipun tidak sekuat model dalam CB-SEM. Indeks lainnya seperti d\_ULS, d\_G, dan Chi-square hanya digunakan sebagai informasi pelengkap, karena tidak menjadi pusat perhatian utama dalam PLS-SEM.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (TL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan koefisien jalur sebesar 0.369 dan nilai  $p < 0.001$ . Ini berarti hipotesis H1 diterima. Hasil ini memperkuat temuan Utami & Supartha (2023), Subhaktiyasa dkk. (2023), dan Meliala dkk. (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu membangun perilaku kerja di luar tugas formal pegawai, termasuk semangat membantu, loyalitas, dan tanggung jawab kolektif.

Secara teoretis, hasil ini mendukung teori James MacGregor Burns (2012) bahwa pemimpin

transformasional menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk bertindak melebihi ekspektasi.

Secara praktis, Dinas PUPR Kabupaten Badung perlu mempertahankan gaya kepemimpinan yang visioner, memberi teladan, serta mendorong partisipasi aktif pegawai agar perilaku OCB dapat terus berkembang.

#### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Organizational Citizenship Behavior**

Pengujian menunjukkan pengaruh secara positif dan signifikan Pengembangan Karir (PK) terhadap OCB dengan koefisien 0.489 dan nilai  $p < 0.001$ . Hipotesis H2 diterima. Temuan ini sejalan dengan Liu dkk. (2022), Chairiyah Fitri dkk. (2021), dan Senoaji dkk. (2023) yang menegaskan bahwa program karir yang jelas dan mendukung perkembangan individu dapat meningkatkan loyalitas dan kerelaan membantu di luar tugas formal.

Secara teoretis, hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai melihat adanya jenjang dan peluang karir yang berkembang, maka komitmen afektif dan keterlibatan terhadap organisasi meningkat.

Implikasi praktis bagi Dinas PUPR Badung adalah perlunya menyediakan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan agar semangat kolegialitas dan keterlibatan sosial pegawai makin kuat.

#### **Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis membuktikan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (KN) dengan koefisien 0.700 dan  $p < 0.001$ . Dengan demikian, H3 diterima. Hal ini memperkuat hasil penelitian Laras dkk. (2021), Sangadji (2023), dan Handayani dkk. (2022) yang menunjukkan bahwa pegawai dengan OCB tinggi cenderung lebih proaktif, bertanggung jawab, dan mendukung efektivitas kerja tim. Dari sisi teori, OCB mencerminkan perilaku prososial dalam organisasi, yang berkontribusi terhadap sinergi dan produktivitas. Secara praktis, penguatan budaya organisasi yang menekankan kolaborasi dan partisipasi sukarela dapat menjadi

strategi untuk meningkatkan kinerja unit kerja di Dinas PUPR.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (TL) terhadap Kinerja Pegawai (KN)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh langsung TL terhadap KN tidak signifikan, dengan koefisien 0.085 dan  $p = 0.062 (> 0.05)$ , sehingga H4 ditolak. Hasil ini berbeda dengan temuan Bakker dkk. (2023) dan Sobaih dkk. (2022) yang menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja. Namun, hasil ini justru menekankan pentingnya peran mediasi OCB. Ini mendukung pandangan bahwa pengaruh TL baru terasa ketika diinternalisasi melalui perilaku organisasi yang kolektif. Implikasinya, pemimpin di Dinas PUPR perlu mendorong nilai-nilai OCB dalam setiap program transformasi kepemimpinan agar dampaknya pada kinerja lebih terasa.

#### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai (H5)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir (PK) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (KN) dengan nilai koefisien sebesar 0.176 dan nilai signifikansi  $p = 0.015 (p < 0.05)$ . Dengan demikian, hipotesis H5 diterima. Artinya, semakin tinggi persepsi pegawai terhadap program pengembangan karir, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan oleh pegawai di lingkungan Dinas PUPR Kabupaten Badung. Hasil ini konsisten dengan penelitian Roza et al. (2022) yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap efektivitas kinerja pegawai sektor publik. Demikian pula, temuan Karsim et al. (2024) mengonfirmasi bahwa sistem karir yang baik dapat meningkatkan motivasi dan orientasi hasil pegawai.

Secara teoretis, pengaruh ini diperkuat oleh pemikiran Greenhaus dkk. (2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kesiapan, kompetensi, dan kepuasan kerja pegawai dalam jangka panjang. Pemberian akses terhadap jalur promosi, pelatihan yang berkelanjutan, dan perencanaan karir yang terstruktur memberi pengaruh positif terhadap rasa memiliki dan semangat kerja

pegawai. Dampak praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa Dinas PUPR Kabupaten Badung perlu merancang sistem pengembangan karir yang lebih terencana dan transparan, termasuk memperjelas jenjang karir, memperluas peluang pelatihan teknis dan manajerial, serta mendorong evaluasi berkala atas proses karir pegawai. Hal ini penting untuk meningkatkan rasa percaya diri, profesionalisme, dan loyalitas karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas kinerja organisasi.

#### **Peran OCB dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (H6)**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi secara penuh hubungan antara Kepemimpinan Transformasional (TL) terhadap Kinerja Pegawai (KN). Koefisien jalur tidak langsung sebesar 0.258, sedangkan jalur langsung TL → KN tetap ada sebesar 0.085 namun tidak signifikan ( $p = 0.062$ ). Nilai VAF (Variance Accounted For) mencapai 75.2%, yang berarti OCB memiliki peran sebagai mediator secara penuh. Dengan demikian, hipotesis H6 diterima. Hasil ini menjelaskan bahwa pengaruh TL terhadap KN akan lebih terasa apabila disalurkan melalui peningkatan OCB pegawai. Tanpa OCB, pengaruh TL terhadap KN menjadi lemah atau tidak signifikan. Ini berarti pemimpin yang transformasional memang penting, tetapi efeknya akan lebih kuat apabila pegawai juga menunjukkan sikap-sikap positif di luar tugas formal mereka, seperti loyalitas, inisiatif, dan kepedulian terhadap rekan kerja.

Secara teoretis, hasil ini konsisten dengan pandangan Bass dalam Northouse (2022) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional membentuk pengikut yang termotivasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif. Kepemimpinan jenis ini juga mampu mendorong sikap proaktif yang menjadi dasar munculnya perilaku OCB. Implikasi praktis bagi Dinas PUPR Kabupaten Badung adalah bahwa organisasi perlu mendukung terciptanya budaya kerja yang mendorong perilaku OCB. Gaya kepemimpinan yang baik perlu ditopang oleh suasana kerja yang partisipatif, saling membantu,

dan menghargai inisiatif positif dari pegawai agar dampaknya terhadap kinerja benar-benar optimal.

#### **Pengaruh Tidak Langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (H7)**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah positif dan signifikan. Nilai indirect effect sebesar 0.342 dengan nilai p-value 0.000 mengindikasikan bahwa mediasi bersifat signifikan. Sementara itu, pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai tetap signifikan (0.176;  $p = 0.015$ ), sehingga nilai VAF sebesar 66% menunjukkan bahwa mediasi ini termasuk dalam kategori parsial. Dengan demikian, H7 diterima. Hasil ini konsisten dengan penelitian oleh Purwaningtyas (2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir dapat mendorong perilaku sukarela dan ekstra-rol karyawan. Amsalia dan Daud (2023) juga mengonfirmasi bahwa OCB memainkan peran sebagai jembatan antara persepsi positif terhadap karir dan peningkatan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh temuan dari Iqbal et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kejelasan jalur karir lebih mungkin menunjukkan komitmen organisasi dan perilaku prososial, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

Secara teoretis, temuan ini mendukung konsep bahwa pengembangan karir mampu memfasilitasi munculnya OCB, karena pegawai merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang jelas. Hal ini mendorong loyalitas dan kontribusi di luar tugas formal. Implikasi praktisnya, Dinas PUPR Badung perlu merancang program pengembangan karir yang berkelanjutan, transparan, dan berorientasi pada pertumbuhan kompetensi. Program ini tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat budaya kerja kolaboratif dan sukarela antar pegawai.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang berarti semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi perilaku OCB pegawai.
2. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, menunjukkan bahwa sistem karir yang baik mampu mendorong perilaku ekstra peran dari pegawai.
3. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya semakin tinggi OCB, maka kinerja pegawai juga akan meningkat.
4. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga dibutuhkan mediator agar pengaruhnya terasa.
5. Pengembangan Karir memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, menandakan bahwa program karir yang tepat berdampak nyata pada hasil kerja.
6. OCB memediasi secara penuh hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai, membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan terasa melalui peningkatan OCB.
7. OCB memediasi secara parsial hubungan antara Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai, menunjukkan bahwa OCB memperkuat pengaruh pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja.

### Saran

1. Indikator terendah pada motivasi inspiratif, pengembangan keterampilan, penetapan tujuan, kesopanan, ketepatan waktu, dan efektivitas menunjukkan perlunya pelatihan kepemimpinan, program pengembangan karir, penguatan etika kerja, pelatihan manajemen waktu, serta penyusunan SOP yang lebih efisien.
2. Disarankan memperluas responden dan instansi, menambah variabel seperti iklim organisasi dan work engagement, serta

menggunakan pendekatan mixed-method untuk hasil yang lebih mendalam dan generalis.

### Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih disampaikan kepada seluruh elemen yang turut membantu dalam proses pengumpulan data dan penyediaan informasi yang relevan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). Performance Management. In Chicago Business Press (4th ed., Vol. 11, Nomor 1).
- Amsalia Amir, L., dan Daud, A. (2023). Dampak Mediasi Organisational Citizenship Behaviour Terhadap Employee Performance Dengan Anteseden Career Journey, Self-Efficacy dan Quality of Work Life pada Instansi Direktorat Jenderal Pajak. Scientific Journal of Reflection, 6(4), 12.
- Arikunto, S. (2019). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. In Rineka Cipta.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., dan Espevik, R. (2023). Daily Transformational Leadership: A Source of Inspiration For Follower Performance? European Management Journal, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. In The Free Press.
- Bryman, A., dan Bell, E. (2019). Social Research Methods. In Oxford University Press (5th ed., Vol. 11, Nomor 1).
- Chairiyah Fitri, V., Purwana, D., Saptono, A., dan oleh Politeknik Dharma Patria Kebumen, D. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PERURI. Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis), 5(1), 31–44. <https://doi.org/10.37339/jurnal>
- Creswell John and Creswell David. (2023). Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. In SAGE Publications, Inc.: Vol. Sixth Edit (Nomor 1).

- Dessler, G. (2019). Human Resource Management. In 16th (Ed.), Pearson Canada Inc.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., dan Godshalk, V. M. (2000). Career Management. In Harcourt College Publishers (3rd ed.). The Dryden Press.
- Handayani, Suharnomo, S., dan Rahardja, E. (2022). Transactional Leadership, Well-Being Support, OCB-Altruism, and Employee Performance: Testing Their Relationship. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 24, 70–88.
- Hidayat, S., Wirawan, I. B., Adam, S., Trislatanto, A., Ridhuan, M., Lim, T., Abdullah, B., Perak, D., dan Ridzuan, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior in Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik (JMIL)*, 06(01), 162–176. <https://doi.org/10.30998/jmil.v6i1.1009>
- Iqbal, M. B., Li, J., Yang, S., dan Sindhu, P. (2022). Value-Driven Career Attitude And Job Performance: An Intermediary Role Of Organizational Citizenship Behavior. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038832>
- James MacGregor Burns. (1978). Leadership. In Harper & Row, Publishers.
- Joe F. Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., dan Sarstedt., M. (2022). Partial least squares structural equation modeling. In SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1201/9781032725581-7>
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. In the President and Fellows of Harvard College (hal. 344).
- Karsim, Pramana Saputra, Endah Mayasar, dan Ikram Yakin. (2024). Studi Kepemimpinan Transaksional Dan Pengembangan Karir yang Berdampak pada Kinerja Pegawai yang Dimediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada BRI Corporate University Ragunan. *Journal of Social Science Research*, 4(2), 3178–3192.
- Kim, E. B., dan Kim, J. Y. (2022). Influence of Support for Career Development Intelligence Building for College Graduates on their Job Performance: The Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/bs12090321>
- Northouse, P. G. (2022). Leadership Theory and Practice, Ninth Edition. Sage Publication, Inc. In SAGE Publications, Inc.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., dan Mackenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences. In Sage Publications, Inc.