

FUNGSI OCB PADA PT KILANG PERTAMINA INTERNASIONAL RU V BALIKPAPAN DALAM MEMODERASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

¹Abdul Hafiz*, ²Mutamimah

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung

*Corresponding Author:
ejadiahfiz@gmail.com

ABSTRAK

Industri minyak dan gas memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia. PT Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan, sebagai bagian dari PT Pertamina (Persero), memainkan peran penting dalam pengolahan dan distribusi energi nasional. Penelitian ini dilakukan untuk memahami bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pegawai, dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai faktor perantara. Menggunakan pendekatan explanatory research, data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner kepada para pegawai. Fokus kajian ini adalah melihat sejauh mana penerapan nilai-nilai budaya organisasi serta gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dapat mendorong perilaku kerja sukarela dan meningkatkan kinerja. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang solid dan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dalam memperkuat OCB, termasuk aspek inisiatif pribadi, loyalitas, dan kerja sama. Selanjutnya, peningkatan OCB terbukti memediasi hubungan antara kedua variabel bebas dengan kinerja pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan sistem kerja yang menumbuhkan budaya positif dan gaya kepemimpinan yang memberdayakan, sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi di sektor energi perlu merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang adaptif dan berorientasi jangka panjang, agar mampu menjawab tantangan industri yang terus berkembang.

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

ABSTRACT

The oil and gas industry plays a strategic role in supporting Indonesia's economic growth. PT Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan, as part of PT Pertamina (Persero), serves as a key player in the processing and distribution of national energy. This study aims to examine how organizational culture and transformational leadership influence employee performance, with organizational citizenship behavior (OCB) acting as a mediating factor. Using an explanatory research approach, data were collected through a questionnaire survey administered to employees. The focus of this research is to explore the extent to which the implementation of organizational cultural values and an inspiring leadership style can foster voluntary work behavior, ultimately enhancing performance.

The findings reveal that a strong organizational culture and transformational leadership have a positive impact on strengthening OCB, particularly in the areas of personal initiative, loyalty, and collaboration. Furthermore, the enhancement of OCB was found to mediate the relationship between the two independent variables and employee performance, contributing to a more productive and harmonious work environment. These results highlight the importance of developing work systems that cultivate a positive culture and empowering leadership style as part of a strategy to improve employee performance. Therefore, organizations in the energy sector should design adaptive and long-term human resource development policies to effectively address the evolving challenges of the industry.

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

1. PENDAHULUAN

Industri minyak dan gas merupakan sektor strategis yang berperan penting dalam menopang perekonomian nasional. Seiring meningkatnya kebutuhan energi di berbagai lini kehidupan masyarakat, industri ini dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional (Rahmayanti *et al.*, 2021). PT Kilang Pertamina Internasional (KPI) RU V Balikpapan, sebagai bagian dari subholding Refining & Petrochemical PT Pertamina (Persero), memiliki peran vital dalam pengolahan dan distribusi minyak bumi di wilayah timur Indonesia (Pertamina, 2020).

Dalam menjalankan perannya, perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan strategis, mulai dari peningkatan produktivitas, efisiensi sumber daya manusia, hingga adaptasi terhadap kebijakan energi nasional dan tuntutan keberlanjutan. Untuk menjawab tantangan tersebut, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu prioritas utama. Namun, pencapaian kinerja yang optimal juga kare faktor organisasi yang lebih luas seperti budaya kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan (Cahyati & Adelia, 2024).

Budaya organisasi yang sehat dan mendukung terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat rasa saling percaya, serta menumbuhkan komitmen pegawai terhadap visi dan misi perusahaan (Juliawati *et al.*, 2024). Sementara itu, kepemimpinan transformasional memberdayakan pegawai dapat meningkatkan semangat kerja, inovasi, dan keterlibatan pegawai dalam proses pencapaian tujuan organisasi (Wisnu Pradana, 2021; Cahyati & Adelia, 2024).

Salah satu elemen penting yang menjembatani hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah OCB. Kesukarelaan, kesetiaan, dan inisiatif tanpa tekanan merupakan contoh perilaku karyawan sukarela yang tercermin dalam OCB. (Gunawan, 2016; Khoirotunnisa & Pujianto, 2023). Pekerja yang menunjukkan tingkat OCB yang tinggi cenderung membantu menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan produktif. (Susila & Sari, 2024). Beberapa penelitian telah mengonfirmasi bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi OCB, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Deasty, 2021).

Namun, sebagian besar penelitian yang ada lebih menyoroti hubungan langsung antar variabel, dan belum banyak yang mengkaji peran mediasi OCB dalam hubungan tersebut terutama dalam konteks perusahaan energi di Indonesia, seperti PT KPI RU V Balikpapan.

Sebenarnya gambaran yang lebih lengkap mengenai pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pekerja dapat diperoleh dengan memahami fungsi OCB sebagai variabel mediasi. Apalagi di tengah tantangan global, seperti ketatnya persaingan, digitalisasi industri, dan transisi energi yang semakin cepat, perusahaan dituntut memiliki strategi pengelolaan SDM yang adaptif berkelanjutan.

Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan di PT. Kilang Internasional Pertamina RU V Balikpapan, dengan menggunakan OCB sebagai variabel mediasi. Temuan penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi, baik secara praktis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia maupun secara teoritis bagi kemajuan kebijakan peningkatan kinerja karyawan.

2. METODE

Tujuan dari studi eksplanatif ini adalah untuk mengklarifikasi hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Studi ini berfokus pada bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan menggunakan OCB sebagai variabel mediasi.

Karyawan PT Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan diberikan kuesioner sebagai bagian dari pendekatan survei yang digunakan untuk mengumpulkan data. Alat penelitian ini telah melalui uji validitas dan reliabilitas dalam studi-studi terkait dan dibuat menggunakan indikator-indikator dari teori-teori terkait.

Perangkat lunak SPSS versi 21 digunakan untuk mengevaluasi data yang dikumpulkan. Untuk menjamin keakuratan alat penelitian, uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap kualitas data sebelum analisis primer. Untuk lebih memastikan kelayakan model regresi, uji asumsi tradisional dilakukan, seperti uji multikolinearitas, normalitas, dan heteroskedastisitas. Untuk memastikan pengaruh faktor-faktor independen terhadap variabel dependen, baik secara bersamaan maupun terpisah, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji parsial (t) dan simultan (F). Untuk memastikan sejauh mana faktor-faktor independen memengaruhi variabel dependen, koefisien determinasi (R^2) akhirnya diperiksa.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Data deskripsi variabel yang disajikan dalam tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel (X1, X2, Z, dan Y) memiliki nilai rata-rata antara 3,70 hingga 4,44 (skala 1–5). Hal ini menunjukkan persepsi responden yang cenderung positif. Secara umum, responden memberikan penilaian positif terhadap indikator-indikator dalam penelitian, meskipun terdapat beberapa indikator dengan persepsi lebih rendah dan variasi yang lebih besar.

Tabel 1. Data Deskripsi Variabel Penelitian

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

Sumber: Data Diolah, 2025

Pada penelitian ini juga dilakukan uji validitas menggunakan korelasi Pearson (2-tailed) pada tingkat signifikansi 0,01. Hasil Tabel 2 menunjukkan bahwa semua item variabel (X1, X2, Z, dan Y) memiliki korelasi positif antara 0,402 dan 0,650 dengan nilai signifikansi 0,000 (<0,01). Ini menandakan seluruh indikator valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 2. Uji Validitas

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

	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000		0,000
	N	160	160	160	160
Y	<i>Pearson Correlation</i>	,528**	,402**	,650**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000	0,000	
	N	160	160	160	160

Sumber: Data Diolah, 2025

Untuk menilai konsistensi internal instrumen, uji reliabilitas juga dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha. Hasil pada tabel 3 menunjukkan nilai sebesar 0,890 dari 17 item, menandakan bahwa kuesioner memiliki reliabilitas yang sangat baik.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

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

Sumber: Data Diolah, 2025

Untuk memastikan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen, uji multikolinearitas juga dilakukan dalam penelitian ini. Semua nilai toleransi > 0,10 dan VIF < 10, sesuai hasil Tabel 4, menunjukkan bahwa model regresi tidak memiliki multikolinearitas.

Tabel 4. Uji Multikolinearitas

Collinearity Statistics	
Tolerance	VIF
0,798	1,253
0,551	1,815
0,503	1,986

Sumber: Data Diolah, 2025

Untuk memastikan bahwa data residual terdistribusi normal, penelitian ini juga melakukan uji normalitas. Residu dianggap terdistribusi normal karena hasil Tabel 5 menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,168 (> 0,05).

Tabel 5. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Unstandardized Residual		
N		160
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	0
	<i>Std. Deviation</i>	1,9
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute Positive</i>	0,088
	<i>Negative</i>	0,069
	<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	-0,088
	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	1,113
		0,168

Sumber: Data Diolah, 2025

Hasil uji Heteroskedastisitas pada tabel 6 menunjukkan nilai signifikansi X1, X2, dan Z masing-masing $> 0,05$ (0,314; 0,547; 0,702), sehingga tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas. Ini menandakan bahwa varians residual bersifat konstan (homoskedastis).

Tabel 6. Uji Heteroskedastisitas

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

Sumber: Data Diolah, 2025

Uji Regresi Linier Berganda Pertama

Pengaruh simultan dan parsial budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan OCB terhadap kinerja SDM dalam studi ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap penjelasan variabel dependen. Dengan nilai F hitung sebesar 33,707 dan tingkat signifikansi 0,000 ($<0,05$), temuan uji F pada Tabel 7 menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan OCB secara bersamaan berdampak signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dapat diterapkan dan memenuhi kriteria untuk penelitian lebih lanjut.

Tabel 7. Uji Simultan (Uji F)

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

Sumber: Data Diolah, 2025

Selain itu, hasil uji-t Tabel 8 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, setidaknya sebagian. Nilai signifikansi untuk Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi keduanya kurang dari 0,05, yaitu masing-masing 0,000 dan 0,028. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor-faktor ini berkontribusi signifikan terhadap kinerja SDM yang lebih baik.

Tabel 8. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Model	Coefficients ^a		t	Sig.	
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
	B	Beta			
(Constant)	9,835	1,383	7,112	,000	
X1	,678	,122	,437	5,577	,000
X2	,144	,065	,174	2,222	,028

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi pada Tabel 9, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berkontribusi sebesar 30% terhadap varians kinerja karyawan, dengan nilai R² sebesar 0,300. Ketepatan model ditunjukkan oleh nilai R² yang Disesuaikan sebesar 0,291, dan tingkat kesalahan prediksi model yang dapat diterima ditunjukkan oleh nilai Standar Error of the Estimate sebesar 2,02815.

Tabel 9. Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Model	Model Summary ^b			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,548 ^a	,300	,291	2,02815

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2025

Uji Regresi Linier Berganda Kedua

Hasil uji F pada Tabel 10 menunjukkan nilai F terhitung sebesar 26,552 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional keduanya berdampak signifikan terhadap OCB pada saat yang sama.

Tabel 10. Uji Simultan (Uji F) Kedua

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

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data Diolah, 2025

Dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05 untuk masing-masing, hasil uji-t Tabel 11 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional keduanya memiliki dampak signifikan sebagian terhadap OCB.

Tabel 11. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t) Kedua

Model	Coefficients ^a			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8,337	1,146		7,275	,000
X1	,372	,101	,299	3,692	,000
X2	,184	,054	,277	3,426	,001

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data Diolah, 2025

Uji Regresi Linier Berganda Ketiga

Berdasarkan hasil Ringkasan Model, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki korelasi yang cukup kuat dengan OCB, mencakup 25,3% variabilitas dalam OCB. Terdapat elemen di luar model yang memengaruhi 74,7% sisanya. Model ini cukup sesuai untuk diterapkan dan memiliki tingkat kesalahan prediksi yang dapat dikelola, berdasarkan nilai R Square yang Disesuaikan sebesar 0,243 dan galat baku sebesar 1,68070. Hasil pengujian ditunjukkan pada Tabel 12 di bawah ini:

Tabel 12. Uji Simultan (Uji F) Ketiga

Model	ANOVA ^a				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	390,356	1	390,356	115,771	,000 ^b
Residual	532,744	158	3,372		
Total	923,100	159			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z

Sumber: Data Diolah, 2025

Hasil uji regresi parsial pada Tabel 13, yang menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,811 ($t=10,760$; $sig.=0,000$), menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai beta standar 0,650, OCB memiliki dampak yang cukup substansial terhadap kinerja.

Tabel 13. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t) Ketiga

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

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2025

Hasil analisis koefisien determinasi pada tabel 14 menunjukkan bahwa OCB mampu menjelaskan 42,3% variabilitas kinerja pegawai, sedangkan 57,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Tabel 14. Analisis Koefisien Determinasi (R^2) Ketiga

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

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

Sumber: Data Diolah, 2025

B. Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,678 dan tingkat signifikansi $p < 0,001$, budaya organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat seiring dengan kuatnya budaya perusahaan yang telah tertanam. Nilai-nilai organisasi seperti kerja sama, komitmen terhadap tujuan bersama, penghargaan terhadap kontribusi individu, dan kepedulian antar rekan kerja mendorong pegawai untuk bekerja lebih mandiri, bertanggung jawab, dan adaptif. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Widodo *et al.* (2019) serta Erika & Suhana (2024) yang menekankan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterlibatan dan tanggung jawab pegawai.

Kinerja karyawan juga ditemukan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional (X2), dengan koefisien regresi sebesar 0,144 dan tingkat signifikansi $p = 0,028$. Meskipun pengaruhnya lebih kecil dibanding budaya organisasi, gaya kepemimpinan ini tetap memainkan peran penting dalam membentuk kinerja pegawai melalui motivasi, keteladanan, dan pemberdayaan. Pemimpin transformasional menciptakan hubungan harmonis, membangun kepercayaan, serta mendorong pegawai untuk melampaui ekspektasi kerja formal. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Rifai & Susanti (2021) serta Fuadiputra *et al.* (2025) yang menyoroti kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan motivasi, loyalitas, dan kreativitas pegawai.

Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap OCB (Z), dengan koefisien 0,372 dan $p = 0,000$. Ketika budaya organisasi yang positif terinternalisasi dengan baik, Kebiasaan kerja sukarela, seperti mendukung rekan kerja, menunjukkan kepedulian terhadap perusahaan, dan berpartisipasi aktif tanpa diminta, merupakan hal yang umum di kalangan karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Erika & Suhana (2024) serta Santosa & Safaria (2024), yang menegaskan bahwa budaya kerja inklusif dan suportif memicu tumbuhnya OCB secara optimal.

Demikian pula, OCB mendapat manfaat dari kepemimpinan transformasional (koefisien 0,184, $p = 0,001$). Pemimpin yang inspiratif dan peduli terhadap pengembangan individu mampu membangun hubungan yang solid, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja ekstra. Gaya kepemimpinan ini menciptakan

nilai-nilai proaktif dan kolaboratif yang menjadi dasar dari OCB. Temuan ini konsisten dengan studi Fuadiputra *et al.* (2025).

Lebih jauh lagi, dengan koefisien sebesar 0,811 dan tingkat signifikansi $p = 0,000$, telah terbukti bahwa OCB mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Pegawai yang menunjukkan perilaku kerja di luar tugas formalnya cenderung memiliki tanggung jawab tinggi, loyal terhadap organisasi, serta berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian tujuan bersama. Temuan ini menegaskan bahwa OCB merupakan elemen krusial dalam menciptakan sinergi kerja dan lingkungan yang produktif. Sejalan dengan penelitian Erika & Suhana (2024), OCB menjadi indikator penting keterlibatan pegawai dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, temuan studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan penting dalam pengembangan OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional dan memperkuat budaya organisasi yang baik merupakan taktik krusial untuk meningkatkan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kesimpulan studi ini menekankan enam poin penting: Pertama, kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya perusahaan. Budaya organisasi yang ditanamkan secara kuat melalui nilai-nilai kerja sama tim, komitmen terhadap tujuan bersama, penghargaan atas kontribusi individu, serta kepedulian antar sesama rekan kerja, berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang berada dalam lingkungan kerja yang memfasilitasi komunikasi terbuka, etika kerja yang tinggi, dan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi cenderung menunjukkan semangat kerja tinggi, kemandirian, tanggung jawab, serta adaptif terhadap perubahan. Budaya tempat kerja yang kuat menumbuhkan suasana di mana kinerja tinggi secara teratur dicapai oleh anggota staf.

Kedua, telah terbukti bahwa kepemimpinan transformatif secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja pekerja. Kepemimpinan yang ditandai dengan kemampuan memberi inspirasi, menunjukkan keteladanan, memberdayakan, serta mendorong inovasi, terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan merasa dihargai, didorong, dan diberi ruang untuk berkembang. Karyawan menjadi lebih berdedikasi, bertanggung jawab, dan fokus dalam mencapai tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan ini mempertimbangkan proses pengembangan staf selain hasil.

Ketiga, perilaku OCB dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya perusahaan. Perilaku OCB karyawan didorong oleh budaya organisasi yang kooperatif, mendukung, dan menghargai komunitas. Ketika nilai-nilai seperti kerja sama, tanggung jawab bersama, saling menghargai, dan rasa memiliki ditanamkan secara konsisten, pegawai menunjukkan sikap yang melampaui tugas formalnya, seperti mendukung rekan kerja, menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara sukarela. Budaya kerja yang demikian menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai bertindak secara proaktif dan sukarela demi kebaikan organisasi.

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

Kelima, OCB secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja pekerja. Pekerja yang secara aktif menunjukkan sifat-sifat OCB, seperti komitmen terhadap perusahaan dan kesiapan untuk membantu rekan kerja, kepedulian terhadap lingkungan kerja, serta partisipasi sukarela dalam berbagai aktivitas, cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Perilaku ini mencerminkan tanggung jawab, inisiatif, dan keterlibatan emosional yang berdampak pada peningkatan efisiensi dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pegawai seperti ini menjadi aset penting dalam menciptakan kinerja individu dan tim yang unggul.

Keenam, hubungan antara kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi serta kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh OCB. Menurut penelitian, kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan yang positif memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui peningkatan OCB. Pegawai yang terlibat dalam lingkungan kerja dengan budaya yang kuat dan dipimpin oleh figur transformasional, cenderung terdorong untuk menunjukkan perilaku OCB. Perilaku ini, pada gilirannya, berkontribusi besar terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, OCB menjadi jembatan penting dalam memperkuat pengaruh budaya dan kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh. Hasilnya, setiap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini tervalidasi. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan perilaku OCB, sebagaimana dibuktikan oleh pentingnya OCB sebagai variabel mediasi. Artinya, budaya kerja yang kuat dan kepemimpinan yang transformatif cenderung menumbuhkan semangat kerja sukarela, kepedulian, dan loyalitas pegawai, yang pada gilirannya akan memperkuat kualitas dan produktivitas kerja mereka. Peran OCB dalam hubungan ini berfungsi sebagai mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani nilai-nilai organisasi dengan performa individu. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya memfasilitasi perilaku OCB sebagai bagian integral dari strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, OCB bukan sekadar variabel pelengkap, Meskipun demikian, hal ini memiliki fungsi strategis dalam meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan budaya organisasi untuk mencapai kinerja. Dalam hal ini, menciptakan budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan yang efektif harus dipadukan dengan taktik yang dapat terus mendorong perkembangan OCB di tempat kerja.

4. KESIMPULAN

Elemen non-teknis seperti nilai, norma, dan gaya kepemimpinan memainkan peran strategis dalam mendorong kinerja optimal, menurut penelitian yang dilakukan di PT. Kilang Internasional Pertamina RU V Balikpapan. Penelitian ini juga menunjukkan

bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB. OCB sebagai variabel mediasi memberikan bukti bahwa perilaku sukarela pegawai yang melampaui tugas formal merupakan aset penting yang perlu dikelola secara serius. Dengan demikian, manajemen perusahaan disarankan untuk mengadopsi kebijakan yang berorientasi pada penguatan budaya kerja positif dan penerapan kepemimpinan transformasional secara sistemik. Investasi dalam pelatihan kepemimpinan, penguatan komunikasi internal, serta pengakuan terhadap kontribusi informal pegawai dapat menjadi langkah nyata dalam meningkatkan OCB dan pada akhirnya menciptakan kinerja pegawai yang berkelanjutan dan unggul. Temuan ini juga dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan di sektor industri lainnya yang memiliki karakteristik organisasi serupa.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan penelitian ini, baik melalui bantuan maupun kontribusi. Penulis secara khusus menyampaikan apresiasi kepada manajemen dan karyawan PT. Kilang Pertamina Internasional RU V Balikpapan, yang telah memberikan akses kepada penelitian kami terhadap berbagai kemungkinan, data, dan informasi yang tak ternilai harganya.

Selain itu, penulis juga menyampaikan apresiasi kepada para pembimbing di Universitas Islam Sultan Agung, Semarang, yang telah membantu dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian ini. Dalam konteks akademis maupun industri, penulis berharap penelitian ini dapat memajukan pemahaman ilmiah dan teknik manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Deasty. (2021). Pentingnya Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Niara*, 17(2), 478–488. <https://yoursay.suara.com/kolom/2021/06/15/130000/pentingnya-motivasi-kerja-dalam-meningkatkan-kinerja-sumber-daya-manusia>
- Dina Dwi Juliawati, Putri Adelia Anastasyiah, Agustin Hanivia Cindy, & Windasari, W. (2024). Membangun Budaya Organisasi yang Positif untuk Mendukung Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(2), 109–120. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i2.3471>
- Fuadiputra, I. R., Putri, V. P., & Ikhrum W, M. A. D. (2025). Exploring the Link between Entrepreneurial Leadership and Innovation Success: Evidence from Small and Medium Enterprises. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 18(1), 136–155. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v18i1.70558>

- Pertamina. (2020). *Profil Perusahaan PT. Kilang Pertamina Internasional Balikpapan*. Pertamina Kilang Balikpapan. <https://kpb.pertamina.com/id/about-us>
- Rahmayanti, L., Rahmah, D. M., & Larashati, D. (2021). Analisis Pemanfaatan Sumber Daya Energi Minyak Dan Gas Bumi Di Indonesia. *Jurnal Sains Edukatika Indonesia (JSEI)*, 3(2), 9–16.
- Rifai, A., & Susanti, E. (2021). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership Style on Employee Performance supported by Employee job satisfaction.(Empirical Study on Permanent Employees and ContractsBPJS Health HeadOffice). *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4(12), 27–44.
- Rudi Gunawan. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt First Machinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*, 4(1), 60–66. <https://media.neliti.com/media/publications/36504-ID-pengaruh-kepemimpinan-transformasional-terhadap-organizational-citizenship-behav.pdf>
- Safira Khoirotunnisa, & Wahyu Eko Pujiyanto. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Organisasi IPNU-IPPNU Di Desa Plumbungan Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Rimba : Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 209–224. <https://doi.org/10.61132/rimba.v2i1.558>
- Santosa, B., & Safaria, S. (2024). The Influence of Servant Leader Leadership Style and Culture Value with the Intervening Variable of Work Motivation on the Performance of the Head of the Work Unit at PNM Magelang Branch. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 3(3), 477–498. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v3i3.8373>
- Suhana, D. E. dan. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Pada Kinerja Pegawai. *Costing:Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 111–129. <http://repository.uinsa.ac.id/id/eprint/3105>
- Susila, M. R., & Sari, J. (2024). Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Aparatur Negara: Analisis Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Pragmatis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(September), 56–66.
- Widodo, D. S., Silitonga, P. E. S., (2019). The influence of transactional leadership to employee job motivation and satisfaction in Jakarta stock exchange. *International Journal*. <http://ejournal.ipdn.ac.id/IJGSH/article/view/568%0Ahttp://ejournal.ipdn.ac.id/IJGSH/article/view/568/372>
- Wisnu Pradana, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepribadian Proaktif Sebagai Pemoderasi Dan Komitmen Afektif Sebagai Pemediasi. *Diponegoro Journal of Management*, 10(2), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>