



ANALISIS PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI MEDIASI ANTARA *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DI PERUSAHAAN *FREIGHT FORWARDING PT ABC*

Indah Permata Sari Sihotang¹, Diana Fajarwati²

^{1,2} Universitas Esa Unggul, Kota Bekasi
Indahpermata484@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Sejarah Artikel: Diterima tgl. 09/05/2024 Diperbaiki tgl. 22/05/2024 Disetujui tgl. 07/06/2024 Tersedia daring tgl. 07/06/2024	<p>Peranan kepemimpinan transformasional sangat penting karena pemimpin dengan karkater demikian mampu mempengaruhi karyawan lain agar mampu menciptakan budaya kerja yang baik, loyal terhadap perusahaan sehingga akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan menjadi poin penting yang perlu diperhatikan karena <i>organizational citizenship behavior</i> meupakan budaya yang terbentuk antar karyawan untuk saling membantu yang menjadikan kinerja setiap karyawan meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan perusahaan terhadap kinerja karyawan <i>freight forwarding</i>. Hubungan antar variabel pada penelitian ini terdapat variabel mediasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan menggunakan survey secara <i>online</i> dengan <i>Google-form</i>, serta fokus penelitian ini pada responden yang bekerja di perusahaan <i>freight forwarding</i> yang masa kerjanya sudah >2 tahun dimana pendekatan dalam metode penelitian ini dengan PLS-SEM dan menggunakan SmartPLS. Temuan pada penelitian ini diyakini bahwa pemimpin transformasional sebagai peran utama pada variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan <i>freight forwarding</i> karena pemimpin seperti ini menginspirasi karyawan lain untuk bersikap loyal dan peka terhadap lingkungan kerja, dengan demikian penguatan pada kepemimpinan transformasional sangat penting.</p>
ISSN-E: 2962-4746 ISSN-P: 2961-8312	
DOI: 10.58290/jmbo.v3i1.242	Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
	©2024. Diterbitkan oleh Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi (JMBO). Artikel ini memiliki akses terbuka di bawah lisensi CC BY (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



PENDAHULUAN

Persaingan bisnis saat ini sangat ketat dalam menghadapi tantangan disetiap masanya (Karami & Tang, 2019). Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki perusahaan melalui sumber daya untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi guna mampu bertahan dengan pesaing (Torlak & Kuzey, 2019). Keunggulan perusahaan dilakukan melalui pendekatan internal perusahaan yakni sumber daya manusia (Martinez et al., 2017). Perusahaan akan bergantung pada output yang dihasilkan oleh pegawainya baik itu barang ataupun jasa, terkhusus untuk bidang jasa diperlukan performa karyawan yang mumpuni (Abubakar et al., 2019). Performa karyawan menjadi tolak ukur keunggulan perusahaan (Çetin & Aşkun, 2018). Perusahaan yang bergerak dibidang jasa seringkali mendapatkan keluhan dari pelanggan karena kinerja karyawannya kurang optimal, apalagi perusahaan forwarding yang perlu menjaga mutu, ketepatan waktu, dan etos kerja (Ren et al., 2020). Sehingga dengan demikian performa karyawan sangatlah penting untuk dipantau dan dievaluasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Demi meningkatkan performa karyawan maka perlu ditelaah mengenai aspek yang menunjang peningkatan performa karyawan agar mampu meningkatkan competitive advantage dalam persaingan bisnis (Ren et al., 2020). Erat kaitannya karyawan memberikan kontribusi lebih untuk perusahaan yang

merupakan indikator performa karyawan pada pekerjaan (Kuo et al., 2020). Totalitas dan inisiatif juga memberikan kontribusi yang positif untuk menilai performa karyawan (Altindag & Erdal, 2020). Selain itu terdapat peran pemimpin yang diperlukan untuk memupuk kepedulian dan performa karyawan (Hussain et al., 2019). Bisnis freight forwarding merupakan bisnis jasa yang membutuhkan korelasi positif antara atasan dan karyawan untuk menciptakan keunggulan perusahaan (Torlak & Kuzey, 2019). Meningkatnya performa menjadi indikator keunggulan perusahaan dari segi pelayanan sehingga pentingnya meningkatkan organizational citizen behavior (OCB) dan kepemimpinan transformasional (El-Zayaty et al., 2018).

Kepemimpinan transformasional dan OCB karyawan mampu merepresentatifkan kemampuan karyawan secara total (Qalati et al., 2022).

Berbicara bisnis freight forwarding selalu mengutamakan kualitas pelayanan (Ren et al., 2017). Tingkat OCB karyawan dikatakan mampu meningkatkan performa setiap karyawan karena OCB karyawan yang maksimal meningkatkan inisiatif dan peranan karyawan dalam bekerja (Afendi et al., 2020). OCB merupakan penggambaran dari kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan seperti ini mampu berkontribusi lebih dalam membangun karakter pada setiap karyawan karena

pemimpin memberikan gambaran nyata bahwa kepentingan perusahaan lebih diutamakan (Afendi et al., 2020). Selain itu pada studi sebelumnya yang dilakukan oleh Qalati et al. (2022) studi ini dilakukan pada objek UMKM yang mana ruang lingkup penelitian lebih terbatas karena usaha kecil menengah, Sedangkan penelitian ini ditujukan pada objek yang lebih besar dan spesifik yaitu pada bisnis freight forwarding PT ABC.

Studi ini dilakukan dengan tujuan mengetahui secara rinci hal apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan dimana tingkat OCB karyawan menjadi faktor mediasi dengan beberapa indikator penilaian yang perlu diuji untuk mengetahui pengaruhnya terhadap performa karyawan di industri freight forwarding serta mengetahui peranan kepemimpinan Transformasional yang optimal mampu secara bersinergi dengan OCB meningkatkan performa karyawan dalam bekerja. Dilain sisi penelitian ini juga diperuntukan untuk memberikan kontribusi bagi para pelaku bisnis freight forwarding dalam meningkatkan kemampuan sumber daya agar mampu menciptakan karyawan terbaik pada bisnis ini.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan dengan membangun visi bersama untuk menginspirasi karyawan dan memberikan motivasi serta menumbuhkan rasa percaya diri kepada

karyawan untuk bekerja dengan baik (Top et al., 2020). Kepemimpinan transformasional merupakan hal yang paling efektif dan berpengaruh untuk mengelola perubahan dan mengubah pola pikir karyawan untuk mempercepat proses perubahan organisasi (Furuoka et al. 2021). Kompetensi kepemimpinan menjadi hal yang baik untuk kinerja organisasi agar bekerja secara efisien dan efektif sehingga karyawan menaruh harapan yang baik pada organisasi dan mendorong karyawan untuk mewujudkan potensi penuh mereka bahkan melampaui ekspektasi kinerja mereka sendiri dan kreativitas karyawan sangat tergantung pada kepemimpinan yang berlaku dalam organisasi karena kepemimpinan membuat upaya untuk mempromosikan dan mengembangkan keterampilan kreatif karyawan untuk mengatasi suatu masalah (Mach & Ferreira, 2022). Pemimpin yang transformasional memberikan kenyamanan karyawan yang dapat membuat karyawan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja, sehingga karyawan dapat meningkatkan kualitas kinerja yang baik (Tucmeanu & Isac 2022). Seorang pemimpin harus dapat memberikan memotivasi kepada para pengikutnya untuk mencapai tujuan perusahaan (Nurjanah, 2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan diantaranya pengaruh ideal, motivasi inspirasi, pertimbangan individu, dan stimulasi intelektual (Salau et al., 2018). Kesimpulan pada teori yang disampaikan di atas bahwasannya

kepemimpinan transformasional merupakan sosok pemimpin yang menginspirasi dan mendukung seluruh kegiatan karyawan dan memberikan dampak positif pada karyawan untuk menghasilkan performa lebih baik.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya atau tingkah laku seseorang dalam melaksanakan tugasnya, yang dapat diamati dan dinilai oleh orang lain serta kemauan seseorang dan keterampilan tidak cukup efektif untuk melakukan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan terjadi dilakukan dan bagaimana melakukannya, kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dan kinerja karyawan hal yang sangat penting dalam suatu upaya organisasi untuk mencapai tujuan (Buil *et al.*, 2019). Kinerja karyawan diartikan sebagai tindakan dalam diri manusia yang menyebabkan pekerja malas atau rajin, indikasi tingkat kemalasan suatu pekerja menunjukkan dinamika kerja yang menurun sedangkan sebaliknya pekerja yang rajin menunjukkan dinamika pekerjaan yang meningkat (Hajiali *et al.*, 2022). Prestasi kerja dikonseptualisasikan sebagai nilai yang diharapkan untuk sebuah organisasi dari

beberapa akumulasi perilaku individu selama periode waktu tertentu, di mana individu dapat terlibat dalam berbagai rangkaian perilaku yang berdampak positif pada efektivitas organisasi (Sverke *et al.*, 2019). Organisasi perlu mengadakan pelatihan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan kerja karyawan, kepuasan dengan pelatihan juga dapat tercermin dari kualitas dan loyalitas kinerja karyawan terhadap organisasi (Stirpe *et al.*, 2022).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku karyawan yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan, konsep yang mencakup segala sesuatu yang dimiliki karyawan berbuat positif dan bermanfaat, atas kehendak bebas mereka sendiri dan yang mendorong rekan kerja dan dapat memberi manfaat untuk organisasi (Das L, 2021). Tindakan sukarela ini mengarah pada kesiapan individu untuk membantu rekan kerja untuk mengatasi masalah pekerjaan, serta membantu mereka mengejar ketertinggalan, kesepakatan kehormatan dengan gerak tubuh karyawan untuk hidup rukun dan membantu orang lain dalam mencegah terjadinya masalah interpersonal (Boakye *et al.*, 2022). OCB mempelajari pengaruh individu dan tim

kerja karyawan dengan tujuan memberikan pengetahuan untuk meningkatkan efektifitas pada organisasi, oleh karena itu OCB dianggap sebagai faktor penting untuk keberhasilan organisasi (Youn & Kim, 2022). Karakteristik perilaku sukarela (*extra-role behavior*) yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan, perilaku spontan atau tidak ada target atau perintah, perilaku yang membantu, dan perilaku yang tidak mudah dilihat dan dinilai melalui evaluasi kinerja, perilaku ini menggambarkan nilai tambah dari karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku sosial yang positif atau peduli terhadap sesama karyawan (Rahmat, 2020).

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Hubungan Kepemimpinan Transformational dan OCB

Kepemimpinan transformational dalam situasi pekerjaan mampu meningkatkan kesadaran karyawan terkait kepentingan organisasi (Afendi *et al.*, 2020). Pemimpin memberikan contoh nyata dengan membantu rekan kerja yang kesulitan, sehingga karyawan akan meniru perilaku atasan dan memiliki inisiatif dalam bekerja (Afendi *et al.*, 2020). Sikap karyawan yang berorientasi pada perusahaan merupakan cerminan dari gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan dimana karyawan akan terpengaruh dengan motivasi dan implementasi atasan terhadap pekerjaan (Crede *et al.*, 2019). Dalam penelitian

menjelaskan keterkaitan tindakan seorang pemimpin transformasional mampu merepresentasikan tindakannya pada karyawan dan mampu menginisiasi karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya demi perusahaan (Alameri & Alrajawy, 2020). Selain itu menurut penelitian yang dilakukan Chen & Hou, (2016) bahwa pada perusahaan jasa gaya kepemimpinan transformational dibutuhkan guna meningkatkan OCB karyawan yang sangat berguna untuk perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Perusahaan jasa *freight forwarder* mementingkan ketepatan waktu dan kepemimpinan transformational dapat meningkatkan OCB karyawan yang berdampak pada tingkat kerjasama rekan kerja meningkat (Shang *et al.*, 2016). Berdasarkan pemaparan sebelumnya maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB

Hubungan antara OCB dan Kinerja Karyawan

OCB dikatakan sebagai tindakan karyawan yang melebihi deskripsi pekerjaan yang diberikan pada karyawan karena tingkat kesadaran karyawan sudah terbentuk, dengan demikian hal ini mendorong kinerja karyawan (Chammas & Hernandez, 2019). Perilaku menolong rekan kerja juga menjadikan karyawan lebih peduli dengan tujuan perusahaan yang artinya karyawan secara tidak langsung menunjukkan grafik peningkatan performa dalam bekerja

yakni meningkatnya inisiatif (Aguiar-Quintana *et al.*, 2020). Disisi lain dalam jasa layanan *freight forwarder* kecepatan dan ketepatan sangat penting (Shang *et al.*, 2016). OCB karyawan mampu membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat dan cepat sehingga secara keseluruhan OCB mampu meningkatkan performa karyawan (Shang *et al.*, 2016). Jahani *et al.*(2018) juga menyatakan karyawan dengan tingkat OCB tinggi memberikan manfaat berupa minimnya kesalahan yang artinya *employee performance* meningkat. Hal-hal yang telah dijelaskan sebelumnya membuat peneliti mengambil hipotesis :

H2: OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hubungan antara Transformational Leadership dan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional menstimulasi bawahan untuk bisa lebih berkembang dengan berbagai perspektif baru (Eliyana *et al.*, 2019). Menurut Buil *et al.* (2019) adanya motivasi dan kepribadian transformasional yang meninspirasi menciptakan kesan bahwa karyawan didukung untuk perkembangan kemampuan dan performanya. Menurut Arnold (2017), pemimpin transformasional mempunyai potensi yang cukup besar untuk mengubah perusahaan melalui visi yang ada pada diri mereka, dengan demikian pemimpin seperti ini dapat memberdayakan karyawannya untuk mencapai target perusahaan. Menurut studi yang telah

dilakukan oleh Buil *et al.* (2019) kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi secara lurus performa karyawan karena mampu menginspirasi karyawan dalam hal pekerjaan. Kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak yang besar pada perkembangan inovasi karyawan yang merupakan indikator peningkatan performa karyawan (Naguib & Naem, 2018). Berdasarkan penjelasan tersebut maka diambil hipotesis sebagai berikut :

H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hubungan antara Kepemimpinan Transformational dan Kinerja Karyawan melalui OCB

Kepemimpinan transformasional memberikan gambaran yang nyata pada karyawan untuk terus berkembang dan meningkatkan kemampuannya karena dibarengi dengan kesadaran karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Montani & Dagenais-Desmarais, 2018). Pentingnya meningkatkan OCB karyawan dikarenakan secara langsung mampu meningkatkan performa karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Jahani *et al.*, 2018). Hubungan positif yang tercipta antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang didasari oleh tingkat OCB merupakan bukti valid menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Alameri & Alrajawy 2020). Menurut Qalati *et al.* (2022) OCB memediasi hubungan antara

kepemimpinan transformational terhadap *employee performance*. Setelah memiliki penjelasan tersebut maka diambil hipotesis :

H4: OCB memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional, OCB, dan variable kinerja karyawan. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan skala 1 - 5 (1 = sangat tidak setuju dan 5= sangat setuju) agar memberikan kesempatan kepada responden untuk dapat memilih sesuai keinginan mereka secara spesifik. Untuk pengukuran variabel *Transformational Leadership* terdiri 4 dimensi dan terdapat 6 pertanyaan (Salau *et al.*, 2018) dan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mengandung 8 pertanyaan dari 3 dimensi (Dong & Phuong, 2018). Untuk pengukuran *Employee performance (EP)* 5 pertanyaan yang diajukan dari 3 dimensi yang ada berdasarkan penelitian sebelumnya dari (Diamantidis & Chatzoglou, 2018).

Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengukuran survei berupa kuesioner dengan alat yang dibagikan di internet melalui *Google form*. Dengan sampel karyawan yang bekerja pada perusahaan *freight forwarding* PT ABC di Jakarta dengan populasi kurang

lebih 200 orang, tetapi hanya 95 orang yang diambil untuk dijadikan responden pada penelitian ini, data yang diolah berdasarkan angka yang diperoleh dari hasil survey tersebut. Responden dipilih secara random sampling dengan tujuan sampling yang diambil bisa dianalisis terkait pendapat setiap responden.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kausal-prediktif, sedangkan pengolahan data menggunakan *Software Smart PLS*, dimulai dari uji validitas dan reliabilitas dari *output outer loading* nilai harus >0,70 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* nilainya harus >0,50, *realibiltas* dengan melihat *output composite reliability* nilainya harus >0,80 sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* harusnya >0,70 (Hair *et al.*, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner dilakukan online dengan total responden 95 responden, responden dengan data demografi laki-laki ada 38 responden (40%) dan sisanya adalah wanita, usia responden didominasi >40 Tahun yaitu 31,5% dari total responden yang ada, divisi kerja responden didominasi oleh Finance 32 responden (33,6%), masa kerja responden rata-rata 1-2 tahun Dan pendidikan terakhir responden penelitian ini paling banyak pada jenjang S1.

Pengujian *Convergent validity* dan *discriminant validity* merupakan penilaian untuk mengukur seberapa valid pertanyaan yang dibuat pada penelitian dengan indikator penilaian *convergent validity* adalah nilai *outer loading* untuk dikatakan ideal apabila nilai construct

reliability (CR) >0,6 dan variable extracted (VE) 0,5 namun apabila nilai VE <0,5 bisa dinyatakan valid apabila nilai dari construct reliability (CR) dipastikan >0,6. Pengujian *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross loading* yang mengukur korelasi antara indikator terhadap variabel itu sendiri harus lebih besar dari korelasi indikator dengan variabel lain. Uji reliabilitas mengacu pada nilai yang ditunjukkan pada nilai *composite reliability* >0.80 dan nilai *Cronbach alpha* harus >0.70 (Henseler *et al.*, 2016). Hasil dari pengukuran validitas konstruk ini adalah Kepemimpinan Transformasional (CR=0,98; VE=0,92 CA=0,98), OCB (CR=0,97 VE=0,81 CA=0,96), Kinerja karyawan (CR=0,96; VE=0,83 CA=0,96), dan customer loyalty (CR=0,82; VE=0,54) sehingga semua variabel dinyatakan valid. Selanjutnya Model *fit* pada penelitian ini menunjukkan setiap indikator memenuhi kriteria yang telah ditentukan dimana nilai NFI mendekati 1 semakin bagus, kemudian untuk nilai SMRS <0,08 untuk dinyatakan suatu model fit (Henseler *et al.*, 2016), jadi berdasarkan hasil yang ditunjukkan nilai SRMR penelitian ini 0,06 dan nilai NFI 0,758 yang menunjukkan penelitian ini memiliki kesesuaian model dengan data.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Koefisien	T Statistics	Keterangan
H1	Transformational Leadership -> OCB	0,908	35,254	Data Mendukung Hipotesis
H2	OCB -> Employee Performance	0,614	5,051	Data Mendukung Hipotesis
H3	Transformational Leadership -> Employee Performance	0,328	2,714	Data Mendukung Hipotesis
H4	Transformational Leadership -> OCB -> Employee Performance	0,558	4,808	Data Mendukung Hipotesis

Sumber: Diolah Penulis, 2024

Berdasarkan tabel uji hipotesis diatas, diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *T Value* diatas 1,96 serta dengan model penelitian ini terdapat pengaruh tidak langsung yakni pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB pengaruh tidak langsung ini nilainya diatas 1,96 sehingga dapat dinyatakan positif dan signifikan, dengan demikian data dalam penelitian ini mendukung seluruh hipotesis penelitian yang dibangun.

Hasil menunjukkan bahwa adanya hubungan positif pada kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang artinya seorang pemimpin dapat membantu mengembangkan kekuatan karyawan dengan memberikan *coaching* dan training mampu meningkatkan OCB dalam diri karyawan. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap tingkat OCB karyawan perusahaan *freight forwarding* PT ABC. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Crede *et al.*, 2019) bahwa sikap pemimpin yang bergaya transformasional mampu merespon dan menginspirasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih mengutamakan pekerjaan. Responden penelitian ini memiliki pandangan bahwa atasan diperusahaan mereka bekerja selalu memberikan kepercayaan pada karyawannya dan juga pemimpin dianggap berperilaku inspiratif karena suka membantu pekerjaan karyawan lain yang kesusahan

hal ini lah yang menjadi indikator karyawan perusahaan *freight forwarding* mampu meningkatkan kinerja (Afendi *et al.*, 2020). Kemudian Shang *et al.*, (2016) juga memperkuat hasil penelitian ini dimana pada penelitiannya juga menjelaskan bahwa kerjasama tim yang solid dan pemimpin yang inspiratif mampu meningkatkan kemampuan setiap karyawan.

Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dengan kinerja karyawan dimana apabila seorang pemimpin sudah menunjukkan sikap kepemimpinan transformasional maka setiap karyawan akan selalu berusaha menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan yang diharapkan Perusahaan serta bersedia membantu menangani pekerjaan karyawan lain yang berhalangan hadir tanpa diminta. Dalam penelitian ini menunjukkan dengan adanya peningkatan OCB karyawan akan sejalan dengan peningkatan kinerja karyawan itu sendiri, hal ini sama dengan yang dikatakan pada penelitian sebelumnya yakni OCB mampu mendorong secara langsung keikutsertaan karyawan lain dalam menangani masalah yang ada dan membuat kerja *team* yang baik sehingga menjadikan penilaian kerja karyawan meningkat (Chammas & Hernandez, 2019). Dalam bidang jasa diperlukannya kerja tim dan inisiatif kerja yang tinggi sehingga performa karyawan akan terangkat (Aguiar-Quintana *et al.*, 2020). Selaras dengan yang dikatakan Aguiar-Quintana *et al.* 2020) bahwa setiap

individu harus saling bahu-membahu dalam hal pekerjaan untuk menghasilkan output yang maksimal.

Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang artinya bahwa perusahaan yang menaruh kepercayaan kepada karyawan bahwa keterampilan menunjukkan kinerja serta memiliki pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan membuat kepercayaan diri dan kemampuan meningkat. Hasil menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi mampu membuat karyawan bekerja secara maksimal dan mencapai top performa dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional dikatakan oleh Buil *et al.* (2019) mampu membuat karyawan merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin, hal ini yang membuat karyawan mampu meningkatkan performanya. Pemimpin dengan gaya transformasional akan membantu mengembangkan kemampuan karyawan karena pemimpin memberikan inovasi dan cara berpikir yang terbuka (Eliyana *et al.*, 2019).

Hasil pengaruh tidak langsung OCB mampu memediasi peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, artinya peranan pemimpin transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui tingkat OCB yang baik. Berdasarkan hasil ini OCB mampu

memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan apabila dibarengi dengan adanya peran pemimpin yang bergaya transformasional. Seperti halnya pada penelitian Putri & Muhdiyanto, (2018) kinerja karyawan akan meningkat apabila dibarengi dengan budaya organisasi yang terbentuk. Semakin bagusnya budaya organisasi yang terbentuk dari gaya kepemimpinan transformasional akan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Pratiwi & Nawangsari, 2021). Inisiatif yang terbentuk bukan lain daripada peran pemimpin transformasional karena mampu memberikan contoh nyata dalam membentuk kerjasama tim.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Kemudian OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan mediasi OCB antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif. Seluruh hipotesis pada penelitian ini telah dibuktikan memiliki hubungan pada setiap variabel, penelitian ini mengakui bahwa kinerja karyawan perusahaan freight forwarding PT ABC dipengaruhi oleh adanya sifat kepemimpinan yang transformasional dan adanya OCB yang tinggi pada karyawan. Dengan sosok pemimpin yang selalu mengutamakan

kepentingan organisasi disbanding kepentingan pribadi akan menciptakan perubahan positif dan memupuk OCB dalam lingkungan kerja sehingga kinerja karyawan dalam menyelesaikan setiap tanggung jawab yang diberikan meningkat.

Keterbatasan penelitian ini yaitu terdapat pada jangkauan responden yaitu hanya pada karyawan perusahaan freight forwarding PT ABC di Jakarta sehingga penelitian perlu diperluas guna meningkatkan keberagaman tanggapan dari berbagai responden. Kedua faktor variabel lain yang memiliki keterkaitan dengan tujuan pada penelitian ini perlu ditambahkan seperti adanya variabel kepuasan kerja agar mampu lebih rinci menjelaskan selain peranan OCB dan kepemimpinan transformasional seberapa besar pengaruh dari kepuasan kerja yang timbul dalam diri karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga menggunakan jumlah data sampel yang lebih besar untuk mengurangi resiko multikolinearitas pada variabel. Dan yang terakhir penelitian ini memiliki objek penelitian yang terbatas pada satu sektor industri sehingga perlu diperluas seperti pada *industry manufacturing* yang tentunya memiliki keaneka ragaman tanggapan terkait bagaimana dan faktor apa saja yang mampu meningkatkan kinerja. Pada penelitian ini terdapat implikasi manajerial yang perlu diperbaiki dan dikembangkan agar bisa meningkatkan hasil penelitian dan tujuan penelitian ini. Pertama perlu ditingkatkannya *leadership* pada setiap

pemimpin guna memberikan dampak positif yang signifikan pada karyawan lain. Kedua peningkatan budaya organisasi sangat penting akan tetapi dengan catatan terdapat perbedaan budaya organisasi pada setiap bidang pekerjaan, artinya budaya yang dibentuk perlu disesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan agar tidak mengganggu pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114.
- Abubakar, M. (2017). Industrial Management & Data Systems. *Industrial Management & Data Systems*, 95(3), 1–32. <https://doi.org/10.1108/02635577199500001>
- Afendi, A., Wibowo, A., & Wangloan, E. H. (2020). the Model of Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior in the Environment Directorate General of Sea Transportation.
- Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y., & Park, S. (2020). The sequential relationships of hotel employees' perceived justice, commitment, and organizational citizenship behaviour in a high unemployment context. 35(December 2018).
- Alameri, F., & Alrajawy, I. (2020). Mediating Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Relationship Between Transformational Leadership and Employees Performance: Role of Green Engineering. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 6243–6257.
- Altindag, E., & Erdal, N. (2020). Research on the effects of job satisfaction on organizational trust and organizational citizenship in health workers: a case study of university hospitals. *Pressacademia*, 7(3), 124–142. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1285>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Boakye, A. N., Addai, P., Obuobiisa-Darko, T., & Okyere, I. (2022). Resilience and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *SEISENSE Business Review*, 2(1),

- 28-42.
<https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.765>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019a). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019b). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Chammas, C. B., & Hernandez, J. M. da C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership: The influence of different leadership styles on individual employee and financial performance in Brazilian startups. *Innovation and Management Review*, 16(2), 143-160. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Crede, M., Jong, J., & Harms, P. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: a meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 139-155.
- Das, L. (2021). Organizational Citizenship Behavior: A review and research agenda. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(5), 4801-4813.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dong, L. N. T., & Phuong, N. N. D. (2018). Organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior in higher education institutions: A research proposition in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 113-119. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.113>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki.

- (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- El-Zayaty, N. (2018). An Exploration of Leadership Styles and Motivation in Egyptian Business Organizations. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 4(2), 1-16.
- Furuoka, F., Islam, M. N., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Hair Jr., J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107.
<https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.10008574>
- Hair, J. F., Black, W C, Babin, B, & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (Print book)*. In *Harlow : Pearson Education Limited*.
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2-20.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hussain, A., Yusoff, R. M., Khan, M. A., Diah, M. L. M., & Shahbaz, M. S. (2019). The effect of transformational leadership on employee job performance through mediating role of organizational commitment in logistic sector of Pakistan. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(4), 162-176.
- Jahani, M. A., Mahmoudjanloo, S., Rostami, F. H., Nikbakht, H. A., & Mahmoudi, G. (2018). Datasets on organizational citizenship behavior in the selected hospitals with different ownership. *Data in Brief*, 19, 288-292.
<https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.024>

- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration and Society*, 51(1), 3-33.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance, 5(2), 162-183.
- Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 105-124. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
- Kuo, S. Y., Yang, C. C., & Lai, P. L. (2020). Determining inland logistics service attributes: a case study of Chinese landlocked regions. *Maritime Business Review*, 5(3), 313-330. <https://doi.org/10.1108/MABR-09-2019-0041>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Mach, M., & Ferreira, A. I. (2022). Transformational leadership and team performance in sports teams : A conditional indirect model. September 2019, 662-694. <https://doi.org/10.1111/apps.12342>
- Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. 239, 118002. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118002>
- Montani, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behaviour: A test of mediating and moderating effects. *European Management Journal*, 36(6), 757-768.
- Naguib, H. M., & Naem, A. E.-H. M. A. (2018). The impact of Transformational leadership on the organizational innovation. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 5(1), 4337-4343. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v5i1.15>
- Nurjanah, nurjanah. (2023). Analisis pengaruh kepemimpinan dan

- budaya organisasi terhadap kinerja pegawai perguruan tinggi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 2(1). <https://jurnal-cahayapatriot.org/index.php/jmb/o/article/view/107>
- Pratiwi, L. A., & Nawangsari, L. C. (2021). Organizational Citizenship Behavior while mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 225–231. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.713>
- Putri, F. A., & Muhdiyanto, M. (2018). the Role of Transformational Leadership and Commitment Organizational on Organizational Citizenship Behavior, 3(5), 39–45.
- 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.
- Rahmat, S. T. Y. (2020). The the implication of job satisfaction that influence workers to practice organizational citizenship behavior (ocb) in the work place. *Archives of Business Research*, 8(5), 33–48.
- Ren, S., Chan, H. L., & Ram, P. (2017). A Comparative Study on Fashion Demand Forecasting Models with Multiple Sources of Uncertainty. *Annals of Operations Research*, 257(1–2), 335–355. <https://doi.org/10.1007/s10479-016-2204-6>
- Ren, S., Choi, T. M., Lee, K. M., & Lin, L. (2020). Intelligent service capacity allocation for cross-border-E-commerce related third-party-forwarding logistics operations: A deep learning approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 134(September 2019), 101834. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.101834>
- Salau, O., Oludayo, O., Falola, H., Olokundun, M., Ibidunni, S., & Atolagbe, T. (2018). Integrated datasets on transformational leadership attributes and employee engagement: The moderating role of job satisfaction in the Fast Moving Consumer Goods (FMCG) industry. *Data in Brief*, 19, 2329–2335. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.032>
- Shang, K. C., Chao, C. C., & Lirn, T. C. (2016). The application of personality traits model on the freight forwarding service industry. *Maritime Business Review*, 1(3), 231–252. <https://doi.org/10.1108/MABR-09-2016-0021>
- Stirpe, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance : A moderated

- mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, 40(2), 295–305.
- Sverke, M., Låstad, L., Hellgren, J., Richter, A., & Näswall, K. (n.d.). *A Meta-Analysis of Job Insecurity and Employee Performance : Testing Temporal Aspects , Rating Source , Welfare Regime , and Union Density as Moderators.*
- Taşkiran, G., & İyigün, N. O. (2019). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Entrepreneurial Orientation: A Research in the Hospitality Industry., 672–679. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.102>
- Top, C., Mohammad, B., Abdullah, S., Hemn, A., & Faraj, M. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49–59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295.
- Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., & Isac, N. (2022). *Nexus of Transformational Leadership , Employee Adaptiveness , Knowledge Sharing , and Employee Creativity.* 1–16.
- Youn, H., & Kim, J. H. (2022). Corporate Social Responsibility and Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Pride and Meaningfulness of Work. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042428>
- Zbierowski, P. (2020). The mystery of high performance – mediation by entrepreneurial orientation and organizational citizenship behavior. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 67–92. <https://doi.org/10.7341/2020162>