

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

(Skripsi)

Oleh

Andi Nur Arif

2211011143



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh

Andi Nur Arif

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya pada institusi pendidikan yang menuntut komitmen dan kerja sama tinggi. Sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan, sehingga peran kepemimpinan perlu dikaji lebih mendalam. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi 127 karyawan pada sekolah menengah atas (SMA) di Kecamatan Rumbia. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian ini mendukung sebagian hipotesis yang diajukan, yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan pada karyawan sekolah menengah atas (SMA) di Kecamatan Rumbia. Selain itu, OCB terbukti memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Saran penelitian ini menekankan bahwa kepala sekolah perlu meningkatkan konsistensi dalam menunjukkan keteladanan guna memperkuat kepercayaan dan komitmen kerja karyawan. Selain itu, sekolah perlu mendorong peningkatan inisiatif serta kemampuan memberikan solusi kreatif melalui penciptaan lingkungan yang mendukung ide dan inovasi. Sekolah juga disarankan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mengikuti perkembangan organisasi melalui komunikasi yang lebih terbuka dan pelibatan dalam pengambilan keputusan.

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

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS A MEDIATING VARIABLE

By

Andi Nur Arif

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

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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Oleh

Andi Nur Arif

2211011143

SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

Jurusan Manajemen

Program Studi S1 Manajemen



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Nama Mahasiswa : **Andi Nur Arif**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2211011143**

Program Studi : **S1 Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



1. Komisi Pembimbing

Dr. Nova Mardiana S.E., M.M.
NIP 19701106 199802 2 001

MENGETAHUI

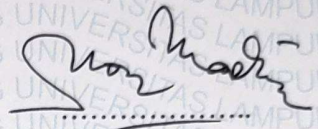
2. Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP 19680708 200212 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Nova Mardiana S.E., M.M.



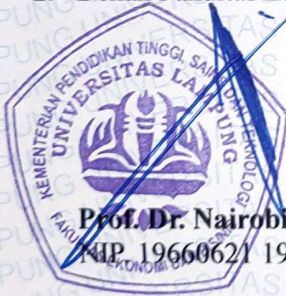
Penguji Utama : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.



Sekretaris Penguji : Dr. Zainur M Rusdi, S.E., M.Sc.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 14 April 2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Andi Nur Arif
Nomor Pokok Mahasiswa : 2211011143
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan Manajemen : Manajemen
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Mediasi.

Dengan ini saya menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan maupun sebagian karya orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat, maupun pemikiran dari peneliti lain tanpa menyebutkan sumber aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 26 Februari 2026

Yang membuat pernyataan,



Andi Nur Arif

NPM. 2211011143

RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap Andi Nur Arif, lahir di Desa Buminabung Selatan, pada tanggal 01 April 2003. Penulis merupakan Putra dari pasangan Bapak Sopiyanto dan Ibu Maryatin, serta anak pertama dari dua bersaudara. Pendidikan formal penulis dimulai di SD Negeri 01 Buminabung Baru pada tahun 2009-2015, kemudian melanjutkan pendidikan ke SMP Negeri 1 Rumbia pada tahun 2015-2018, kemudian menempuh pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Rumbia pada tahun 2018-2021. Penulis diterima sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, di Universitas Lampung pada tahun 2022, melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama perkuliahan penulis aktif dalam berbagai kegiatan organisasi kemahasiswaan. Penulis tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJ) serta aktif dalam organisasi tingkat fakultas, yaitu *Economic and Business Entrepreneur Club* (EBEC) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Selain itu penulis juga menyalurkan dan mengembangkan skill kepemimpinan dan team work pada Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis menjabat sebagai sekretaris dinas 5, bidang advokasi dan kesejahteraan mahasiswa selama satu periode pada tahun 2024. Penulis telah menyelesaikan kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) pada januari tahun 2025 selama 40 hari di Desa Sidomukti, Kecamatan Tanjung Sari, Kabupaten Lampung Selatan.

MOTTO

“Jika bukan karena Allah yang mampukan,

Aku mungkin sudah lama menyerah”

(Qs. Al Insyirah:5-6)

“Barang siapa menempuh jalan untuk mencari ilmu,
maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga”

(HR. Muslim)

“Aku membahayakan nyawa ibuku untuk lahir ke dunia,

Jadi tidak mungkin aku tidak ada artinya,

Dan aku membuat ayahku bekerja tiap hari hingga lelah,

Jadi aku pastikan lelahnya tidak sia-sia”

(Penulis)

“Everything you lose is a step you take”

“Not all is well, but it's end well”

PERSEMBAHAN

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Tanpa pertolongan dan ridha-Nya, karya ini tidak akan terselesaikan sebagaimana mestinya. Dengan segala kerendahan hati disertai rasa syukur karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

Kedua Orang Tua dan Keluarga

Penulis mempersembahkan karya ini sebagai ungkapan cinta dan kasih sayang tulus kepada kedua orang tua tercinta Bapak Sopiyanto dan Ibu Maryatin sebagai wujud rasa hormat, terima kasih, dan bakti yang mendalam. Terima kasih atas cinta yang tak pernah berkurang, doa yang senantiasa mengiringi setiap langkah, serta pengorbanan yang tidak ternilai sejak awal perjalanan pendidikan hingga saat ini. Segala lelah, air mata, dan perjuangan yang telah diberikan menjadi kekuatan terbesar bagi penulis untuk terus bertahan dan menyelesaikan skripsi ini dan menjadi sarjana pertama dalam keluarga. Tiada kata yang mampu menggambarkan betapa besar rasa terima kasih dan hormat penulis atas segala yang telah diberikan. Selanjutnya, karya ini juga penulis persembahkan kepada adik tersayang Nilta Rifda Hanin kehadirannya menjadikan penyemangat dan motivasi bagi penulis agar bisa menjadi kakak yang baik untuknya. Semoga pencapaian yang sederhana ini bisa menjadi inspirasi agar kamu nanti bisa jauh lebih baik dari kakak. Dan yang terakhir karya ini penulis persembahkan untuk keluarga tercinta yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan kepercayaan. Kehadiran, perhatian, serta doa dari keluarga menjadi sumber motivasi yang menguatkan penulis dalam menghadapi setiap tantangan selama proses penyusunan skripsi ini. Semoga karya sederhana ini dapat menjadi kebanggaan dan wujud bakti kecil atas segala kasih sayang yang telah diberikan.

Para Dosen dan Civitas Akademika Universitas Lampung

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak dan Ibu dosen atas segala bimbingan, arahan, ilmu, serta keteladanan yang telah diberikan selama masa perkuliahan. Setiap proses pembelajaran yang dilalui tidak hanya memperluas wawasan dan memperkaya pengetahuan akademik, tetapi juga turut membentuk karakter penulis menjadi pribadi yang lebih matang, bertanggung jawab, dan profesional. Segala ilmu dan pengalaman yang diperoleh menjadi bekal yang sangat berharga dalam mempersiapkan diri untuk melangkah ke jenjang kehidupan dan dunia kerja selanjutnya.

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Mediasi ”. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing, penulis mengucapkan terima kasih atas bimbingan, arahan, dan masukan yang diberikan dengan sabar sejak awal hingga skripsi ini selesai. Nasihat dan motivasi beliau tidak hanya menyempurnakan karya ini, tetapi juga membentuk kedisiplinan dan pola pikir kritis penulis. Penulis merasa bersyukur dan terhormat atas dukungan yang mendorong penyelesaian skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
4. Bapak Dr. H. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku dosen penguji 1 yang telah memberikan arahan dan saran membangun sejak seminar proposal hingga penyusunan skripsi ini, sehingga penulis dapat menyelesaikannya dengan lebih baik dan terstruktur.
5. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku dosen penguji 2 yang telah memberikan arahan, masukan, serta saran-saran membangun sejak tahap seminar proposal hingga proses akhir penyusunan skripsi ini, sehingga penulis mampu melakukan perbaikan dan menyempurnakan skripsi ini dengan lebih sistematis dan lebih baik.

6. Bapak Muslimin, S.E., M.Sc., selaku dosen pembimbing akademik terima kasih atas bimbingan dan dedikasinya yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dari awal menjadi mahasiswa baru hingga terselesaikannya skripsi ini.
7. Seluruh dosen, staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang dengan tulus telah memberikan ilmu, pengalaman, motivasi, serta dukungan kepada penulis selama menempuh pendidikan di bangku perkuliahan, sehingga setiap proses yang dilalui menjadi bagian berharga dalam perjalanan akademik ini hingga terselesaikannya skripsi ini.
8. Seluruh pihak sekolah menengah atas (SMA) yang berada di Kecamatan Rumbia yang sudah berkenan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam membantu pelaksanaan penelitian ini. Sehingga penelitian ini bisa berjalan dengan lancar.
9. Kedua orang tuaku tercinta dan adikku tersayang terimakasih atas segala pengorbanan, doa, dukungan, dan segala usaha yang diberikan untuk penulis sehingga bisa berada pada tahap ini.
10. Teman-teman HRD (Yaka, Alya, dan Riza), penulis mengucapkan terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan kehadiran kalian sejak awal perkuliahan hingga pencapaian ini. Terima kasih telah selalu ada dalam suka maupun duka. Penulis sangat bersyukur memiliki sahabat seperti kalian, semoga persahabatan ini terus terjaga dan abadi selamanya.
11. Teman-teman BBM (Bimbingan Bu Mardiana), yang sejak awal proses penyusunan skripsi telah berjalan bersama sebagai rekan seperjuangan. Terima kasih atas segala bantuan, dukungan, dan semangat yang senantiasa kalian berikan satu sama lain. Kebersamaan, perhatian, serta kekompakan yang terjalin selama proses ini menjadi penguat di kala rasa lelah dan tekanan yang dirasakan.
12. Teman-teman Alumni Rusun (Iman, Yaka, Citra, dan Sri), penulis mengucapkan terima kasih atas doa, dukungan, dan kebersamaan yang penuh makna. Perbedaan latar belakang justru menyatukan kita dalam ikatan yang hangat, menjadi tempat berbagi, saling menguatkan, dan mengobati rasa lelah maupun rindu.

13. Teman-teman Dinas 5 (Papoy, Talitha, Cipung, Syifa, Pardo) terima kasih atas kebersamaan, canda, tawa selama menjabat sebagai presidium pada Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Perjalanan tersebut bukan sekadar tentang jabatan dan tanggung jawab, tetapi tentang proses belajar, saling menguatkan, dan bertumbuh bersama dalam suka maupun duka.
14. Teman-teman Badan Eksekutif Mahasiswa dan *Economic and Business Entrepreneur Club* (EBEC) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, penulis mengucapkan terima kasih atas kebersamaan, pengalaman, dan pembelajaran selama berproses bersama.
15. Keluarga besar Manajemen 2022, penulis mengucapkan terima kasih atas kebersamaan, pengalaman, serta bantuan yang telah diberikan selama ini.
16. Almamater tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulis menyadari skripsi ini masih memiliki kekurangan, sehingga sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan memberikan kontribusi bagi para pembaca.

Bandar Lampung, 26 Februari 2026

Penulis,

Andi Nur Arif

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	8
2.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional (<i>Transformational Leadership</i>)	8
2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional	9
2.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	11
2.2.1 Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	11
2.2.2 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	11
2.3 Kinerja Karyawan	14
2.3.1 Definisi Kinerja Karyawan	14

2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	15
2.4 Penelitian Terdahulu.....	16
2.5 Kerangka Pemikiran.....	17
2.6 Pengembangan Hipotesis	19
III. METODOLOGI PENELITIAN	21
3.1 Desain Penelitian.....	21
3.2 Objek Penelitian	21
3.3 Sumber Data.....	22
3.3.1 Data primer.....	22
3.3.2 Data sekunder.....	22
3.4 Populasi Penelitian	23
3.5 Teknik Pengumpulan Data	23
3.6 Instrumen Penelitian.....	24
3.7 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	25
3.8 Teknik Pengujian Instrumen dan Analisis Data	26
3.8.1 Analisis Deskriptif	27
3.8.2 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	27
3.8.3 <i>Measurement Model</i> (Outer Model).....	28
3.8.4 Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	30
3.8.5 Uji Hipotesis	30
3.8.6 Uji Mediasi.....	31
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	33
4.2 Karakteristik Responden	34
4.3 Pengujian Instrumen Penelitian (<i>Outer Model</i>)	36
4.3.1 Uji Validitas Konvergen	41
4.3.2 Uji Validitas Diskriminan.....	42
4.3.3 Uji Reliabilitas Konstruk	43
4.3.4 Analisis Deskriptif	44
4.3.5 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional	45
4.3.6 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan.....	47
4.3.7 Analisis Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	48

4.4	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	50
4.4.1	Uji <i>R-Square</i> (R2)	51
4.4.2	Uji Hipotesis (<i>Direct effect</i>)	52
4.4.3	Uji Mediasi (<i>Indirect Effect</i>)	53
4.5	Pembahasan.....	54
4.5.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Rumbia.	54
4.5.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Rumbia.	57
V.	SIMPULAN DAN SARAN.....	60
5.1	Simpulan	60
5.2	Saran.....	61
	DAFTAR PUSTAKA.....	63

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. 1	Komponen Penilaian Akreditasi Sekolah.....	2
Tabel 1. 2	Pola Ideal Peningkatan Akreditasi Sekolah.....	3
Tabel 1. 3	Data Akreditasi Sekolah di Kecamatan Rumbia.	3
Tabel 2. 1	Penelitian Terdahulu.....	16
Tabel 3. 1	Data Karyawan Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Rumbia.	23
Tabel 3. 2	Skor Penilaian.	24
Tabel 3. 3	Variabel Operasional dan Pengukuran Variabel.	26
Tabel 4. 1	Distribusi Kuesioner Penelitian.....	33
Tabel 4. 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	34
Tabel 4. 3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	35
Tabel 4. 4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	35
Tabel 4. 5	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	36
Tabel 4. 6	Nilai <i>Outer Loading</i> Tahap pertama.....	36
Tabel 4. 7	Nilai <i>Outer Loading</i> Tahap Kedua	39
Tabel 4. 8	Uji Validitas Konvergen	42
Tabel 4. 9	Uji Validitas Diskriminan.....	43
Tabel 4.10	Uji Reliabilitas.....	44
Tabel 4.11	Kriteria Analisis Deskriptif	45
Tabel 4.12	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)	45
Tabel 4.13	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	47
Tabel 4.14	Analisis Deskriptif Variabel (OCB).....	48
Tabel 4.15	Nilai <i>R-Square</i> (R^2)	51
Tabel 4.16	Hasil Uji Hipotesis (<i>Direct Effect</i>)	53
Tabel 4.17	Hasil Uji Mediasi (<i>Indirect Effect</i>).....	54

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	18
Gambar 4. 1 <i>Outer Model</i> Sebelum Mengeliminasi <i>Loading Factor</i> Rendah.....	38
Gambar 4. 2 <i>Outer Model</i> Setelah Mengeliminasi <i>Loading Factor</i> Rendah.....	41
Gambar 4. 3 Hasil Pengujian Hipotesis Menggunakan <i>Boostrapping</i>	52

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	68
Lampiran 2. Kuisisioner Penelitian	69
Lampiran 3. Hasil Kuisisioner Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)	83
Lampiran 4. Hasil Kuisisioner Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	86
Lampiran 5. Hasil Kuisisioner Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (M)	89
Lampiran 6. Hasil <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i>	93
Lampiran 7. Surat Izin Penelitian.....	97
Lampiran 8. Surat Persetujuan Izin Penelitian	98

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan lingkungan organisasi yang semakin kompleks menuntut setiap institusi, termasuk lembaga pendidikan, untuk mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang terjadi. Organisasi modern tidak hanya dituntut untuk bertahan, tetapi juga mampu berkembang secara berkelanjutan melalui respons yang adaptif terhadap dinamika lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola perubahan serta mengoptimalkan peran sumber daya manusia (Georgescu et al., 2024). Dalam konteks pendidikan, dinamika kebijakan, tuntutan peningkatan mutu layanan, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas sekolah yang semakin tinggi menjadikan kinerja sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sekolah tidak hanya dituntut memiliki sarana dan sistem yang memadai, tetapi juga sumber daya manusia yang produktif, adaptif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Pramudito dan Suharnomo, 2024).

Indikator utama dalam menilai mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan adalah akreditasi sekolah yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Dasar dan Menengah (BAN-PDM). Berdasarkan keputusan ketua BAN-PDM Nomor 022/BAN-PDM/SK/2024 mengenai pembaruan Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP), sistem penilaian saat ini telah mengalami pergeseran dari sekadar pemenuhan dokumen administrasi ke arah *Performance Based Assessment* atau penilaian berbasis kinerja. Proses ini merupakan penilaian kelayakan mutu sekolah yang mencakup aspek input, proses, dan output berdasarkan standar nasional .

pendidikan, di mana penilaiannya dibagi menjadi dua komponen utama dengan bobot yang sangat kontras guna memastikan dampak nyata bagi siswa. Dalam sistem terbaru ini, bobot penilaian lebih menekankan pada aspek kinerja *performance* sebesar 85% yang meliputi kualitas pembelajaran, iklim sekolah, serta hasil belajar siswa dibandingkan aspek pemenuhan administratif *compliance* yang hanya sebesar 15%.

Tabel 1. 1 Komponen Penilaian Akreditasi Sekolah

No.	Komponen Penilaian	Persentase Bobot	Fokus Penilaian
1.	<i>Compliance</i> (Pemenuhan)	15 %	Sarana prasarana, kualifikasi guru, dan administrasi
2.	<i>Performance</i> (Kinerja)	85 %	Kualitas pembelajaran, iklim sekolah, dan hasil belajar siswa

Sumber : Data diolah dari sistem akreditasi BAN-S/M

Penekanan yang dominan pada aspek *performance* sebesar 85% menunjukkan bahwa keberhasilan sekolah dalam memperoleh akreditasi tinggi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja sumber daya manusia di dalamnya, khususnya guru dan tenaga kependidikan. Kinerja tersebut tercermin dalam efektivitas proses pembelajaran, keterlibatan dalam kegiatan sekolah, kemampuan menciptakan iklim belajar yang kondusif, serta kontribusi nyata terhadap peningkatan hasil belajar siswa. Dengan demikian, capaian akreditasi bukan hanya hasil dari kelengkapan administrasi, tetapi merupakan refleksi langsung dari kualitas kinerja karyawan dalam menjalankan perannya di organisasi sekolah. Sejalan dengan hal tersebut, kinerja karyawan menjadi variabel yang sangat relevan untuk dikaji dalam konteks peningkatan akreditasi sekolah. Semakin tinggi kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan, maka semakin besar peluang sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan mencapai akreditasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, upaya peningkatan akreditasi sekolah pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari bagaimana organisasi mampu mengelola, memotivasi, dan mengoptimalkan kinerja sumber daya manusianya secara efektif. Berdasarkan standar umum peningkatan mutu pendidikan, akreditasi sekolah bersifat dinamis dan mengalami peningkatan secara bertahap melalui siklus evaluasi berkala yang umumnya berlangsung setiap lima tahun. Dalam kondisi ideal, sebuah sekolah

dapat mencapai akreditasi A dalam kurun waktu sekitar 10–15 tahun sejak berdiri, apabila mampu melakukan perbaikan mutu secara berkelanjutan.

Tabel 1. 2 Pola Ideal Peningkatan Akreditasi Sekolah

No.	Nama Sekolah	Tahun Berdiri	Akreditasi	Lama Berdiri (± 2026)
1.	SMA Negeri 1 Rumbia	2000	B	26 tahun
2.	SMK Muhammadiyah Rumbia	1990	A	36 tahun
3.	SMA Bangun Cipta Rumbia	1984	B	42 tahun
4.	SMK Bangun Cipta Rumbia	2017	B	9 tahun

Sumber: Data Internal Sekolah (2025)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa secara normatif peningkatan akreditasi seharusnya bersifat progresif dan mencerminkan kematangan organisasi sekolah dari waktu ke waktu. Namun demikian, kondisi empiris di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara standar ideal tersebut dengan realitas yang terjadi. Berdasarkan data sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia, masih terdapat sekolah yang telah berdiri dalam jangka waktu yang cukup lama namun belum mencapai akreditasi A.

Tabel 1. 3 Data Akreditasi Sekolah di Kecamatan Rumbia.

No.	Tahapan	Status Akreditasi	Usia Sekolah Rata-rata	Durasi
1.	Akreditasi 1	Terakreditasi (C/B)	Tahun ke-4/5	-
2.	Akreditasi 2	B	Tahun ke-10	± 5 tahun
3.	Akreditasi 3	A	Tahun ke-15	± 5 tahun
4.	Akreditasi 4	Reakreditasi A	Tahun ke-20	± 5 tahun

Sumber: Data Internal Sekolah (2025)

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa terdapat sekolah yang telah berdiri lebih dari dua hingga empat dekade namun masih berada pada akreditasi B, seperti SMA Negeri 1 Rumbia dan SMA Bangun Cipta Rumbia. Jika dibandingkan dengan pola ideal pada Tabel 2, kondisi ini menunjukkan adanya keterlambatan dalam peningkatan mutu sekolah. Di sisi lain, terdapat sekolah yang mampu mencapai akreditasi A, yaitu SMK Muhammadiyah Rumbia, serta sekolah yang relatif baru namun telah mencapai akreditasi B dalam waktu yang relatif singkat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa lamanya usia sekolah tidak secara otomatis menjamin peningkatan akreditasi. Bahkan, kondisi sekolah yang dalam jangka waktu puluhan tahun masih berada pada akreditasi

B dapat mengindikasikan adanya stagnasi dalam pengelolaan mutu pendidikan. Secara konseptual, sekolah yang telah berdiri lama seharusnya memiliki pengalaman, sistem, serta sumber daya yang lebih matang untuk mencapai standar mutu yang lebih tinggi. Permasalahan ini mengarah pada pentingnya faktor internal organisasi, khususnya dalam aspek kepemimpinan dan kinerja sumber daya manusia. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran strategis dalam menentukan arah kebijakan serta menggerakkan seluruh elemen organisasi untuk mencapai tujuan pendidikan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam meningkatkan mutu organisasi adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta mendorong perubahan positif dalam organisasi (Bass & Avolio, 1994).

Kepemimpinan transformasional diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan motivasi, komitmen, dan keterlibatan kerja. Wijayanto et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hasil penelitian lain menunjukkan ketidakkonsistenan, seperti yang ditemukan oleh Willyana et al. (2024) bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan sendiri merupakan indikator penting dalam keberhasilan organisasi pendidikan, karena mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan (LePine et al., 2002).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi variabel yang penting untuk dikaji. OCB merupakan perilaku sukarela individu yang melampaui tuntutan formal pekerjaan, namun memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi (Organ and Philip, 2006.) . Dalam lingkungan sekolah, OCB tercermin dari kesediaan guru dan tenaga kependidikan untuk berkontribusi lebih, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah, serta menjaga komitmen terhadap organisasi. Podsakoff et al. (2000) menyatakan bahwa OCB mencakup dimensi *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy*, dan *civic virtue*. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Qalati et al.

(2022), (Santika et al., 2023), serta Widyawaty et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan OCB yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Willyana et al. (2024), sehingga menunjukkan adanya *research gap* yang perlu diteliti lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan. Berdasarkan adanya kesenjangan antara standar ideal peningkatan akreditasi dengan kondisi empiris di lapangan, serta pentingnya peran kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan, maka penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan. Penelitian ini difokuskan pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia, dengan tujuan untuk menganalisis dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan mutu sekolah, khususnya dalam upaya mencapai akreditasi yang lebih tinggi secara optimal dan berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus di Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Rumbia)".

1.2 Rumusan Masalah

Latar belakang sebelumnya menunjukkan bahwa perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks menuntut lembaga pendidikan, khususnya sekolah menengah atas, untuk memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang optimal. Hal ini semakin relevan mengingat dalam sistem akreditasi yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, aspek kinerja (*performance*) memiliki bobot dominan sebesar 85% yang mencerminkan kualitas pembelajaran, iklim sekolah, serta hasil belajar siswa. Dengan demikian, capaian akreditasi sekolah secara langsung merefleksikan kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan. Kinerja tersebut tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan tugas formal, tetapi juga oleh perilaku kerja sukarela atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Organ and Philip, 2006). Dalam hal ini, kepemimpinan kepala

sekolah memiliki peran strategis dalam membentuk iklim kerja dan mendorong kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dinilai efektif karena mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual kepada bawahan (Bass and Avolio, 1994), sehingga berpotensi meningkatkan OCB dan kinerja karyawan. Meskipun sejumlah penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja (Wijayanto et al., 2021; Qalati et al., 2022), hasil yang tidak konsisten menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel mediasi pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia.

Penjelasan tersebut menjadi landasan dalam merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia?
2. Apakah OCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat pengaruh *organizational citizenship behavior* dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sekolah menengah atas (SMA) di Kecamatan Rumbia. Tujuan tersebut selanjutnya dapat diuraikan dalam penjelasan berikut.

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap berbagai kalangan yang diuraikan dalam penjelasan berikut:

1. Manfaat Teoritis.

- Penelitian ini diharapkan memberikan wawasan baru tentang pengaruh antara kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan *organizational citizenship behavior*, serta memperkaya literatur akademik dan menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya.
- Memberikan kontribusi baru kepada perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konsep kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior*.

2. Manfaat Praktis.

Hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pemimpin pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif. Dengan memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mendorong *organizational citizenship behavior*, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih baik.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen. Definisi dan indikator dari kepemimpinan transformasional diuraikan sebagai berikut:

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin berusaha untuk mengubah, memotivasi, dan menginspirasi para pengikutnya dengan menciptakan visi bersama yang menarik dan menantang. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan potensi karyawan dan perubahan budaya organisasi yang lebih adaptif (Bass dan Avolio, 1994). Penelitian oleh Gözükarar dan Şimşek (2015) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi. Pemimpin transformasional juga berperan untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini menekankan bahwa organisasi perlu pengembangan kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional pandai membangun kepercayaan di antara karyawan, yang pada akhirnya membantu memotivasi mereka untuk mengelola diri sendiri. Pemimpin transformasional memengaruhi bawahan mereka dengan berbagai cara dan dapat memotivasi anggota tim untuk bekerja sama serta berpartisipasi dalam berbagai aktivitas (Saleem dan Adeel, 2016)

2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Pendekatan kepemimpinan yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini dianggap lebih baik daripada pendekatan kepemimpinan lainnya karena mampu mendorong perubahan melalui pengaruh, motivasi, dan perhatian yang diberikan kepada anggota organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994) kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama :

1. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional ditandai dengan perilaku yang mampu memotivasi serta menginspirasi orang-orang di sekitarnya melalui pemberian tantangan positif kepada para karyawan. Kepemimpinan ini juga tercermin dalam upaya menumbuhkan semangat kerja sama, membangun antusiasme dan optimisme, serta menunjukkan komitmen kuat terhadap visi organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional mencakup pembentukan visi masa depan yang menarik, penyampaian keyakinan dan optimisme, serta pemeliharaan semangat antusias. Mereka menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras mencapai tujuan yang lebih tinggi.

2. Pengaruh yang Ideal (*Idealized Influence*)

Kepemimpinan transformasional menempatkan pemimpin sebagai figur teladan yang perilakunya dijadikan acuan oleh para karyawan. Bawahan cenderung mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya dan berusaha meniru tindakan yang ditunjukkan. Pemimpin dengan gaya ini dipandang dapat dipercaya untuk bertindak benar, memegang teguh standar etika dan moral, serta menghindari penyalahgunaan kekuasaan demi keuntungan pribadi. Karakteristik tersebut menjadikan pemimpin dihormati, dikagumi, serta memperoleh kepercayaan dari para karyawan, sehingga memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan serta meningkatkan legitimasi kepemimpinan dalam organisasi.

3. Pertimbangan Individu (*Individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional berfokus pada perhatian individual dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan terhadap kebutuhan unik setiap bawahan. Upaya ini dilakukan dengan cara memberikan dukungan, kesempatan belajar, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perkembangan pribadi. Pemimpin juga menerima adanya perbedaan karakteristik karyawan. Pendelegasian tugas dipandang sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan serta kemandirian bawahan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menuntut adanya keterlibatan aktif pemimpin dalam memahami kebutuhan individu, sekaligus mendorong pertumbuhan dan potensi karyawan ke tingkat yang lebih tinggi.

4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Sikap pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin berperan dalam memberikan dorongan agar bawahan berani mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan permasalahan tanpa rasa takut akan kritik terhadap perbedaan ide yang muncul. Melalui proses ini, karyawan terdorong untuk berpikir kreatif, menghasilkan gagasan baru, serta menemukan solusi yang lebih relevan terhadap berbagai tantangan pekerjaan. Selain itu, pemimpin menumbuhkan kepercayaan diri, memperluas cara pandang, dan menstimulasi pengikut untuk mengembangkan potensi diri sekaligus menetapkan tujuan yang lebih menantang.

Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional yang mengacu pada teori (Bass dan Avolio, 1994). Dalam teori tersebut, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan mendorong perubahan positif pada bawahan melalui empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Keempat dimensi ini saling berkaitan dan membentuk pola kepemimpinan yang efektif dalam membimbing serta mengembangkan potensi karyawan secara optimal.

2.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian ini menggunakan variabel OCB sebagai variabel mediasi definisi dan indikator dari OCB diuraikan sebagai berikut:

2.2.1 *Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu konsep perilaku organisasi yang terus maju dan berkembang. Perkembangan dalam bidang ini dipengaruhi oleh dinamika organisasi dan kepemimpinan yang semakin mendorong perilaku positif karyawan di luar tugas formalnya. OCB menjadi pendekatan cermat untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui kontribusi sukarela yang melampaui deskripsi pekerjaan formal (Podsakoff and MacKenzie, 1997). dan Organ. (1997) mendefinisikan OCB adalah perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Hal ini tercapai melalui tindakan sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga sikap positif, dan mendukung lingkungan kerja yang sehat. Podsakoff et al. (2000) menambahkan bahwa OCB mencakup dimensi seperti *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy*, dan *civic virtue*. Organ et al. (2006) mendefinisikan OCB sebagai bentuk kontribusi ekstra-peran yang memperkuat hubungan sosial dan meningkatkan kinerja tim maupun organisasi. Mereka mengklasifikasikan OCB ke dalam dua kategori utama. Pertama, OCB individu, yaitu perilaku sukarela yang ditujukan langsung pada orang lain di tempat kerja (misalnya membantu rekan kerja). Kedua, OCB organisasi, yaitu perilaku sukarela yang ditujukan untuk mendukung organisasi secara keseluruhan (misalnya menjaga reputasi perusahaan dan mendukung kebijakan organisasi).

2.2.2 *Indikator Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku sukarela karyawan yang dikenal sebagai perilaku kewargaan organisasi (OCB) memberikan dampak besar pada kinerja dan efisiensi organisasi secara keseluruhan, meskipun mereka tidak menerima penghargaan formal dari organisasi.

Organ et al (2006) menyatakan bahwa OCB termasuk tindakan yang melampaui tanggung jawab utama yang dilakukan secara sukarela. Organ (2006) membagi OCB menjadi lima dimensi utama:

1. Altruisme (*Altruism*)

Mengacu pada perilaku membantu rekan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kepada mereka yang membutuhkan atau menghadapi kesulitan dalam tugas pekerjaan Altruisme merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang diwujudkan dalam bentuk membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan atau beban kerja berlebih. Tindakan ini tidak termasuk dalam kewajiban formal yang ditetapkan organisasi, namun memberikan kontribusi positif terhadap terciptanya kerja sama tim yang efektif. Altruisme dapat berupa pemberian bantuan teknis, berbagi informasi yang relevan, maupun membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan. Individu dengan tingkat altruisme yang tinggi umumnya menunjukkan kepedulian tulus terhadap kesejahteraan rekan, serta kesediaan meluangkan waktu dan energi untuk mendukung tercapainya kinerja kolektif.

2. Keberhati-hatian (*Conscientiousness*)

Conscientiousness atau keberhati-hatian mencerminkan perilaku karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap tanggung jawab pekerjaan, bahkan melampaui tuntutan minimum yang ditetapkan organisasi. Individu dengan tingkat *conscientiousness* yang tinggi biasanya menunjukkan kedisiplinan dalam mengelola waktu, konsistensi dalam kehadiran, serta kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja meskipun tanpa pengawasan langsung. Selain itu, mereka cenderung menyelesaikan tugas dengan kualitas lebih tinggi dibandingkan standar dasar yang diharapkan, sehingga perilaku ini mencerminkan integritas serta profesionalisme yang melekat pada diri karyawan.

3. Kesopanan (*Courtesy*)

Courtesy atau kesopanan merefleksikan perilaku karyawan yang berorientasi pada upaya pencegahan konflik maupun permasalahan dalam interaksi kerja dengan rekan sejawat. Individu dengan tingkat *courtesy* yang tinggi umumnya menunjukkan

kepedulian terhadap konsekuensi dari setiap tindakan yang dilakukan terhadap orang lain. Mereka cenderung melakukan konsultasi sebelum mengambil keputusan atau tindakan yang berpotensi memengaruhi rekan kerja, menyampaikan informasi yang relevan secara tepat waktu, serta menghormati hak-hak kolega. Karyawan dengan karakteristik ini memiliki kepekaan sosial yang baik dan berusaha menjaga hubungan kerja yang harmonis. Perilaku tersebut berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang kondusif, penuh rasa saling menghargai, dan minim konflik.

4. Kebajikan Warga Organisasi (*Civic Virtue*)

Civic virtue menggambarkan perilaku karyawan yang mencerminkan partisipasi aktif serta tanggung jawab individu terhadap keberlangsungan organisasi secara keseluruhan. Karyawan dengan tingkat *civic virtue* yang tinggi biasanya menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan organisasi, serta senantiasa mengikuti dinamika maupun perubahan yang terjadi di dalamnya. Perilaku ini menandakan adanya komitmen moral yang kuat dan rasa memiliki terhadap organisasi, disertai dengan kesediaan untuk memberikan kontribusi yang melampaui kewajiban formal yang ditetapkan.

5. Sportivitas (*Sportsmanship*)

Sportsmanship menggambarkan sikap karyawan yang mampu menerima kondisi kerja yang kurang ideal tanpa menunjukkan keluhan atau kritik berlebihan. Individu dengan tingkat *sportsmanship* yang tinggi cenderung mempertahankan sikap positif terhadap organisasi, mengabaikan gangguan kecil atau masalah sehari-hari, serta menghindari perilaku mengeluh yang tidak konstruktif. Mereka tetap profesional meskipun menghadapi tekanan maupun keterbatasan, serta lebih memilih untuk menekankan sisi positif dari pekerjaannya daripada berfokus pada kekurangan yang ada. Sikap ini berperan penting dalam menjaga iklim kerja yang sehat dan produktif.

Penelitian ini menggunakan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merujuk pada konsep yang dikemukakan oleh Organ et al. (2006). Dalam konsep tersebut, OCB dipahami sebagai perilaku sukarela karyawan yang tidak secara formal

mendapatkan penghargaan, namun memiliki kontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Terdapat lima dimensi utama dalam OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Kelima dimensi ini saling berkaitan dalam mencerminkan perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Indikator dari masing-masing dimensi digunakan sebagai dasar dalam menyusun item pengukuran variabel dalam penelitian ini.

2.3 Kinerja Karyawan

Penelitian ini menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. definisi dan indikator dari kinerja karyawan dijelaskan sebagai berikut:

2.3.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja sesuai dengan peran yang ditetapkan oleh organisasi. (Koopmans et al., 2012) mendefinisikan kinerja kerja individu (*individual work performance*) sebagai seperangkat perilaku atau tindakan yang dapat dikontrol oleh individu dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari perilaku kerja yang ditampilkan selama proses pelaksanaan tugas. Lebih lanjut, (Koopmans et al., 2012) menjelaskan bahwa kinerja karyawan bersifat multidimensional dan mencakup perilaku kerja positif maupun negatif yang memengaruhi efektivitas organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak hanya terbatas pada penyelesaian tugas utama (*in-role behavior*), tetapi juga mencakup kontribusi tambahan di luar tugas formal serta perilaku yang berpotensi menghambat kinerja organisasi. Menurut LePine et al. (2002) kinerja karyawan menjadi variabel fundamental yang menentukan efektivitas organisasi, sebab mengukur sejauh mana individu mampu menjalankan tugas sesuai standar yang ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi, tetapi juga sejauh mana karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Ali dan Zubair Haider (2017) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku individu yang relevan

dengan tujuan organisasi dan dapat diobservasi, bukan semata-mata hasil akhir dari pekerjaan.

2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan memerlukan indikator yang jelas dan terukur. Menurut (Koopmans et al., 2012) terdapat beberapa indikator kinerja karyawan.

1. Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Kinerja tugas merujuk pada kemampuan individu dalam melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawab utamanya secara efektif dan efisien. Indikator ini mencakup kualitas kerja, ketepatan waktu, ketelitian, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan organisasi.

2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Kinerja kontekstual menggambarkan perilaku kerja yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi. Indikator ini mencakup sikap kooperatif, kesediaan membantu rekan kerja, inisiatif, komitmen terhadap organisasi, serta partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi di luar tugas formal.

3. Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*)

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan tindakan individu yang berpotensi merugikan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikator ini meliputi perilaku seperti menghindari tanggung jawab, bekerja secara tidak serius, melanggar aturan, serta tindakan lain yang dapat menurunkan efektivitas dan kinerja organisasi.

Penelitian ini menggunakan variabel Kinerja Karyawan diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh (Koopmans et al., 2012), Dalam konsep tersebut, kinerja karyawan dipahami sebagai hasil kerja yang ditunjukkan melalui tiga dimensi utama, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior*. Ketiga dimensi ini saling melengkapi dalam menggambarkan tingkat kinerja karyawan secara menyeluruh.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada sejumlah studi sebelumnya yang relevan dan mendukung, yang dijadikan sebagai landasan teoritis. Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan antara lain sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	(Qalati et al., 2022b)	<i>Employee Performance Under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model</i>	Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .
2.	(Willyana et al., 2024)	<i>The Effect Of Commitment, Transformasional Leadership Style, And Organizational Citizenship Behavior On Employee Performance</i>	Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional, <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .	Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3.	(Santika et al., 2023)	<i>Organizational Citizenship Behavior Sebagai Mediator Antara Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.</i>	OCB, Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai	OCB terbukti sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
4.	(Vipraprastha et al., 2018)	<i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance With Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables.</i>	<i>Transformational leadership, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Performance</i>	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

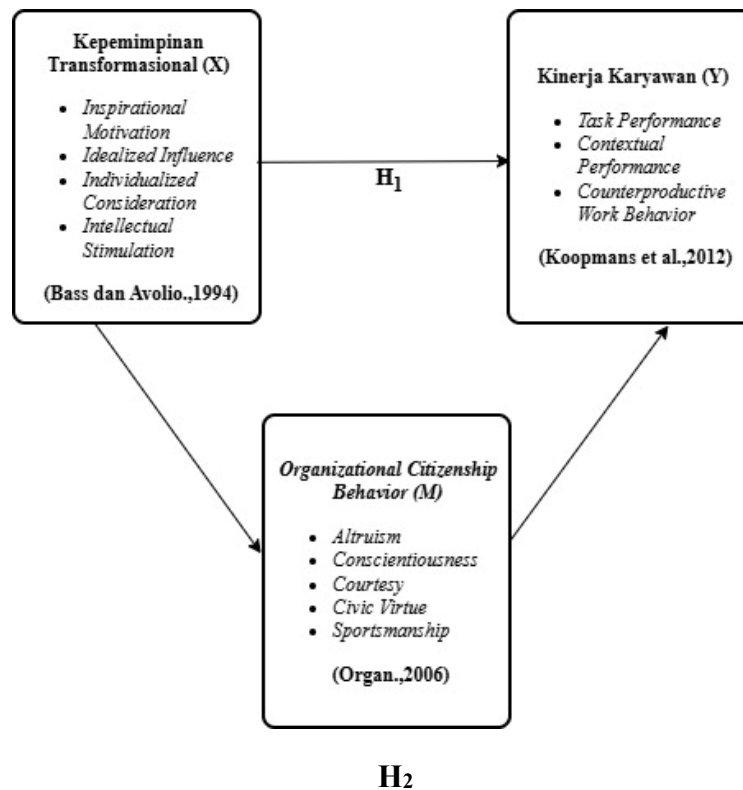
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
5.	Ayu Widyawati et al., (2024)	<i>The Role of Organizational Citizenship Behavior In Mediating the Influence of Transformational Leadership and Job Satisfaction on the Performance of PT Employees. Safari Wonder Bali in Gianyar District.</i>	<i>Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Performance</i>	OCB terbukti menjadi mediator yang efektif dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Perbedaan utama antara penelitian ini dan penelitian-penelitian sebelumnya terletak pada subjek, objek dan lokasi penelitian. Penelitian terdahulu mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior* (OCB) secara terpisah. Sedangkan pada penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi dibahas dalam satu penelitian. Subjek penelitian ini yaitu karyawan pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia.

2.5 Kerangka Pemikiran

Kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu, landasan teori, serta permasalahan yang telah dijelaskan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB) menjadi dasar dalam penyusunan kerangka pemikiran pada penelitian ini. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai alur penelitian, kerangka pemikiran yang disajikan pada Gambar 2.1 berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.

Keterangan :

H1: Pengaruh variabel X terhadap variabel Y

H2: Variabel M memediasi pengaruh variabel X terhadap variabel Y

Hubungan antarvariabel dalam model penelitian ini didukung oleh sebagian besar penelitian terdahulu, meskipun masih terdapat perbedaan hasil pada konteks organisasi tertentu. Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi, serta menempatkan konteks organisasi yang diteliti sebagai ruang untuk menguji kembali hubungan tersebut, mengingat pentingnya peran kepemimpinan dalam mendorong perilaku ekstra peran dan peningkatan kinerja karyawan.

2.6 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan, menunjukkan integritas moral, memberikan perhatian personal, serta mendorong kreativitas dalam menyelesaikan masalah (Bass dan Avolio.,1994). Pemimpin transformasional biasanya berperan sebagai agen perubahan yang mampu meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan dengan menciptakan visi bersama dan membangun hubungan yang kuat secara emosional (Bass dan Avolio. 1994). Kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan efektivitas organisasi karena mampu meningkatkan semangat kerja, kepuasan, dan loyalitas karyawan (Judge dan Piccol. 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto et al. (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru sekolah dasar. Hasil penelitian yang dilaksanakan pada guru SD Negeri di Kecamatan Comal, Kabupaten Pematang ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya berperan secara langsung dalam meningkatkan kinerja guru, tetapi juga didukung oleh motivasi kerja dan kepuasan dan kinerja guru.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada sekolah menengah atas (SMA) di Kecamatan Rumbia.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi *Organizational Citizenship behavior*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada perilaku karyawan yang melampaui tugas formal, seperti membantu rekan kerja, mendukung nilai-nilai organisasi, dan menunjukkan sikap positif dalam bekerja. Menurut Organ et al. (2006) Kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan suportif dapat mendorong motivasi dan komitmen karyawan, sehingga munculnya *Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja. Pemimpin yang

memberikan perhatian individu (*individualized consideration*) dan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dapat menumbuhkan semangat proaktif karyawan untuk berkontribusi secara sukarela.

H₂: *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada sekolah menengah atas (SMA) di Kecamatan Rumbia.

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan tahap awal dalam proses riset yang berperan menentukan arah serta kualitas temuan penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), desain penelitian dapat dipahami sebagai rancangan sistematis yang disusun untuk menjawab pertanyaan penelitian. Rancangan ini mencakup keseluruhan aktivitas penelitian, mulai dari perumusan hipotesis, operasionalisasi variabel, hingga tahap analisis data akhir (Sekaran dan Bougie, 2016). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam mengkaji fenomena yang diteliti. Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif menghasilkan data berbentuk angka yang umumnya diperoleh melalui instrumen pertanyaan terstruktur. Selain itu, penelitian ini menerapkan Teknik total sampling dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden. Pemilihan teknik ini didasarkan pada ukuran populasi yang relatif kecil sehingga masih memungkinkan untuk dijangkau secara menyeluruh (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.2 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah sekolah menengah atas yang berada di Kecamatan Rumbia, Kabupaten Lampung Tengah, yang meliputi SMA Negeri 1 Rumbia, SMA Bangun Cipta Rumbia, SMK Kesehatan Bangun Cipta, dan SMK Muhammadiyah

Rumbia. Subjek dalam penelitian ini meliputi seluruh guru dan tenaga kependidikan pada sekolah yang menjadi lokasi penelitian. Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia, Kabupaten Lampung Tengah.

3.3 Sumber Data

Penelitian ini memerlukan analisis terhadap sumber data sebagai dasar untuk merumuskan serta mendukung pertanyaan penelitian yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dalam analisis ini, digunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

3.3.1 Data primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan langsung dari sumber utama oleh peneliti untuk tujuan spesifik dari penelitian tersebut. Data primer diperoleh langsung dari sumber pertama (Sekaran dan Bougie, 2016). Melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini. Kuesioner disusun secara sistematis dan terstruktur agar mudah dipahami dan diisi oleh responden.

3.3.2 Data sekunder

Data sekunder menurut Sekaran dan Bougie (2016) data sekunder merupakan informasi yang bersumber dari catatan atau dokumen yang telah tersedia sebelumnya dan dikumpulkan secara sengaja oleh peneliti untuk menunjang kebutuhan penelitian. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui literatur berupa buku, artikel jurnal, serta berbagai informasi yang diakses dari internet.

3.4 Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan kelompok individu atau elemen yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi dasar penarikan generalisasi penelitian (Hair et al., 2017). Sampel merupakan sebagian dari populasi yang dipilih untuk dianalisis, dan harus mampu merepresentasikan populasi agar hasil penelitian valid serta akurat (Hair et al., 2017). Populasi menurut Sekaran dan Bougie (2016) merujuk pada seluruh kelompok orang, objek, atau peristiwa yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi perhatian atau sasaran dalam penelitian. Populasi adalah elemen yang ingin peneliti pahami atau tarik kesimpulannya melalui studi statistik. Definisi populasi harus jelas, spesifik, dan terkait erat dengan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia yang meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tabel 3.1 berikut ini merupakan jumlah guru yang terdiri dari 4 sekolah menengah atas yang berada di Kecamatan Rumbia.

Tabel 3. 1 Data Karyawan Sekolah Menengah Atas di Kecamatan Rumbia.

No	Sekolah	Jumlah
1.	SMA Negeri 1 Rumbia	80
2.	SMK Muhammadiyah Rumbia	25
3.	SMA Bangun Cipta Rumbia	28
4.	SMK Kesehatan Bangun Cipta	24
	Jumlah	157

Sumber: Data Tata Usaha, 2025

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini memanfaatkan penyebaran kuesioner sebagai metode pengumpulan data, sehingga data yang diperoleh bersifat kualitatif dan perlu diubah menjadi data kuantitatif. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), skala pengukuran merupakan metode atau alat yang digunakan untuk membedakan individu berdasarkan variabel yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala

Likert. Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa skala Likert dirancang untuk mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan dengan menggunakan lima kategori penilaian. Proses tersebut dilakukan dengan menggunakan skala Likert, di mana jawaban responden dikelompokkan ke dalam lima kategori sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3. 2 Skor Penilaian.

Jawaban	Kode	Skor
Sangat Setuju	(SS)	5
Setuju	(S)	4
Netral	(N)	3
Tidak Setuju	(TS)	2
Sangat Tidak Setuju	(STS)	1

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut (Sekaran dan Bougie. 2016), adalah alat yang dirancang secara sistematis untuk mengumpulkan data yang relevan dengan variabel penelitian. Instrumen dalam penelitian ini terdiri dari kuesioner yang disusun secara terstruktur dan dibagi menjadi tiga bagian utama yang berkaitan dengan variabel yang dikaji. Bagian pertama terdiri dari item kuesioner yang diadaptasi dari (Bass dan Avolio 1994) yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional. Pengaruh ideal, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual adalah empat cara untuk mengukur kepemimpinan transformasional. Bagian kedua memuat kuesioner *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diadaptasi dari (Rego et al. 2010). Instrumen ini mencakup lima indikator utama, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Indikator *altruism* diwakili oleh pernyataan “Saya dengan sukarela membantu rekan kerja yang mengalami beban kerja berlebih.” Untuk indikator *conscientiousness*, contohnya adalah “Tingkat kehadiran saya dalam bekerja lebih dari rata-rata.” Indikator

sportsmanship diukur melalui pernyataan “Saya bisa menerima atau menoleransi gangguan kecil atau ketidaknyamanan di tempat kerja.” Selanjutnya, indikator *courtesy* ditunjukkan dengan pernyataan “Saya berusaha menghindari atau menimbulkan masalah bagi orang lain.” Sedangkan *civic virtue* tergambar dalam pernyataan “Saya sering memberikan saran dan ide untuk meningkatkan kinerja perusahaan.” Kuisisioner yang diadaptasi dari (Koopmans et al., 2012) digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, instrument ini terdiri dari tiga indikator yaitu *Task Performance*, contohnya “Saya mengatur pekerjaan saya sehingga dapat diselesaikan tepat waktu” *Contextual Performance*, contohnya Adalah “Atas inisiatif sendiri, saya memulai tugas baru ketika tugas lama telah selesai” *Counterproductive Work Behavior*, contohnya “ Saya mengeluhkan masalah-masalah kecil terkait pekerjaan di tempat kerja.

3.7 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi dari operasionalisasi variabel adalah penjelasan terperinci mengenai variabel penelitian, dimensi, dan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), definisi operasional variabel merupakan uraian yang menjelaskan secara rinci bagaimana suatu variabel diukur atau diterapkan dalam sebuah penelitian. Definisi operasional berfungsi untuk memberikan batasan yang tegas terhadap konsep yang dikaji agar dapat diukur secara objektif sesuai dengan tujuan penelitian. Selain itu, definisi ini membantu peneliti dalam menetapkan indikator yang relevan, sehingga setiap variabel dapat diterjemahkan ke dalam bentuk ukuran yang konkret dan dapat diamati. Dengan adanya definisi operasional, proses pengumpulan data menjadi lebih terarah serta menjamin bahwa variabel penelitian diukur secara konsisten, valid, dan reliabel, sehingga hasil penelitian yang dihasilkan memiliki tingkat ketepatan dan kredibilitas yang tinggi. Dalam penelitian ini, terdapat variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional (X) *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi (M). Sementara itu, variabel dependen yang diteliti adalah kinerja karyawan (Y).

Tabel 3. 3 Variabel Operasional dan Pengukuran Variabel.

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional (X)	Gaya kepemimpinan yang memotivasi, menginspirasi, dan mengembangkan karyawan melalui visi bersama.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Inspirational Motivation</i> 2. <i>Idealized Influence</i> 3. <i>Individualized Consideration</i> 4. <i>Intellectual Stimulation</i> (Bass dan Avolio, 1994)	Likert (1-5)
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja individu secara kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Task performance</i> 2. <i>Contextual Performance</i> 3. <i>Counterproductive Work Behavior</i> (Koopmans et al., 2012)	Likert (1-5)
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (M)	Perilaku sukarela di luar tugas formal yang mendukung efektivitas organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i> (Organ et al. 2006)	Likert (1-5)

3.8 Teknik Pengujian Instrumen dan Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui dua tahapan utama. Tahap pertama adalah analisis deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik responden serta sebaran jawaban berdasarkan data yang diperoleh. Tahap kedua merupakan analisis inferensial dengan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang diterapkan untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas instrumen, sekaligus menganalisis hubungan antar konstruk laten sesuai dengan model penelitian yang diajukan. Validitas

instrumen merujuk pada kemampuan suatu alat ukur dalam mengukur konstruk yang menjadi fokus penelitian secara akurat (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan melalui pendekatan SEM-PLS dengan mengevaluasi indikator-indikator pada masing-masing konstruk. Suatu instrumen dinyatakan valid apabila indikator yang digunakan mampu merefleksikan konstruk yang diteliti secara tepat.

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran umum mengenai data yang diperoleh dari responden. Analisis ini bertujuan mendeskripsikan dan merangkum karakteristik data yang dikumpulkan melalui kuesioner sehingga peneliti dapat memperoleh pemahaman awal mengenai distribusi data. Statistik deskriptif menyajikan informasi mengenai nilai rata-rata (*mean*), simpangan baku (*standard deviation*), nilai minimum, serta nilai maksimum dari jawaban responden pada masing-masing indikator variabel penelitian. Dengan demikian, hasil analisis deskriptif dapat memperlihatkan kecenderungan jawaban responden dan variasi data yang ada, yang kemudian menjadi dasar sebelum dilakukan analisis lanjutan menggunakan metode statistik inferensial (Antanegoro et al., 2017).

3.8.2 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis data berupa *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) yang diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Metode ini dipilih karena memiliki kemampuan untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten yang diukur melalui indikator reflektif yang bersifat kompleks tanpa mensyaratkan asumsi distribusi data normal. Selain itu, PLS-SEM dinilai sesuai untuk penelitian dengan jumlah sampel yang relatif terbatas serta memiliki orientasi prediktif, sehingga relevan diterapkan dalam penelitian di bidang sosial dan manajemen yang bertujuan untuk menjelaskan maupun memprediksi suatu fenomena (Hair et al., 2022).

3.8.3 *Measurement Model (Outer Model)*

Outer model merupakan model pengukuran yang berfungsi untuk menjelaskan keterkaitan antara variabel laten (konstruk) dengan indikator-indikator pembentuknya. Analisis pada tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai dalam mengukur konstruk yang diteliti. Hair et al. (2017) menegaskan bahwa evaluasi outer model merupakan tahap yang krusial sebelum melanjutkan ke pengujian *structural model*, guna menjamin bahwa instrumen pengukuran telah memenuhi kriteria valid dan reliabel. Dalam PLS-SEM, penilaian outer model mencakup tiga komponen utama, yaitu:

1. **Uji Validitas Konvergen (*convergent validity*)**

Validitas konvergen merupakan uji yang digunakan untuk menganalisis tingkat korelasi antara indikator reflektif dengan konstruk laten yang diukur. Hal ini juga memiliki arti bahwa sejauh mana indikator yang digunakan benar-benar merefleksikan konstruk yang sama. Uji ini dilakukan dengan memperhatikan nilai outer loading dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Indikator dianggap valid apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$, meskipun juga nilai antara 0,40-0,70 masih dapat dipertimbangkan apabila nilai reliabilitas konstruk dan AVE memenuhi kriteria. Pengujian ini juga harus mempertimbangkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, yaitu nilai rata-rata dari kuadrat loading factor seluruh indikator yang merefleksikan konstruk tersebut. AVE digunakan untuk menilai seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh eror. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE $\geq 0,50$, 33 yang berarti lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur (Hair et al., 2017).

2. Uji Validitas Diskriminan (*discriminant validity*)

Pengujian validitas diskriminan melalui metode *cross-loading* masih dinilai relevan karena mampu memastikan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan konstruk yang diwakilinya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Henseler et al. (2015) menjelaskan bahwa suatu indikator dapat dinyatakan valid apabila nilai loading pada konstruk asal lebih tinggi daripada nilai loading pada konstruk lain, sehingga menunjukkan kekhasan indikator terhadap konstruk yang diukur. Pernyataan tersebut sejalan dengan (Rasoolimanesh, 2022) yang menegaskan bahwa *cross-loading* merupakan pendekatan penting dalam evaluasi validitas diskriminan karena secara langsung menggambarkan kemampuan indikator dalam membedakan satu konstruk dengan konstruk lainnya. Oleh karena itu, metode *cross-loading* tetap menjadi pendekatan mendasar dalam mendukung kejelasan serta keterpisahan antar konstruk dalam suatu model penelitian.

3. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator dalam suatu konstruk mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten dan stabil. Sekaran dan Bougie, (2016) menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel apabila mampu memberikan hasil yang konsisten pada pengukuran yang dilakukan secara berulang serta terbebas dari bias. Dalam pendekatan PLS-SEM, evaluasi reliabilitas konstruk umumnya dilakukan melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (CR)*. Nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $\geq 0,70$ dianggap telah memenuhi kriteria reliabilitas yang memadai, meskipun Hair et al. (2022) mengungkapkan bahwa ukuran ini bersifat konservatif sehingga berpotensi meremehkan tingkat reliabilitas yang sesungguhnya. Oleh karena itu, *Composite Reliability* lebih direkomendasikan karena tidak mengasumsikan kesetaraan kontribusi antar indikator. Nilai CR yang berada pada rentang 0,70 hingga 0,95 dinilai optimal, sementara nilai CR yang melebihi 0,95 justru mengindikasikan

adanya kemungkinan redundansi indikator. Selain itu, nilai *outer loading* $\geq 0,70$ serta *Average Variance Extracted (AVE)* $\geq 0,50$ juga dapat digunakan sebagai indikator pendukung bahwa konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang baik (Hair *et al.*, 2022). Dengan demikian, dalam penelitian ini suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memenuhi kriteria *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$, *Composite Reliability* $\geq 0,70$, dan *AVE* $\geq 0,50$.

3.8.4 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dalam PLS-SEM dilakukan untuk mengetahui hubungan antar konstruk laten yang sebelumnya telah dinyatakan valid dan reliabel pada outer model. Salah satu ukuran utama yang digunakan dalam evaluasi ini adalah koefisien determinasi (R^2), yang menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi pada variabel terikat. Nilai R^2 menunjukkan kekuatan prediksi model, dengan standar penilaian yaitu: 0,75 dikategorikan substansial (kuat), 0,50 moderat (sedang), dan 0,25 lemah (Hair *et al.*, 2011).

3.8.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk membuktikan kebenaran dugaan sementara yang telah dirumuskan. Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* menggunakan *software SmartPLS 3.0*. *Bootstrapping* merupakan pendekatan non-parametrik yang dilakukan dengan cara mengambil sampel ulang dari data asli secara berulang dan dilakukan sebanyak 5000 kali pengambilan sampel ulang dari data asli untuk memperoleh estimasi nilai standar *error*, *t-statistic*, dan *p-value* (Hair *et al.*, 2011). Pengujian hipotesis dalam model struktural dilakukan dengan memperhatikan tiga indikator utama, yaitu :

1. ***Path Coefficient***: Menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antar variabel laten. Koefisien ini harus sesuai dengan arah hubungan yang telah dirumuskan dalam hipotesis.

2. **T-Statistic:** Menentukan tingkat signifikansi pengaruh antar konstruk. Hipotesis dinyatakan signifikan jika nilai *t-statistic* $\geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).
3. **P-Value:** Menunjukkan probabilitas kesalahan dalam pengujian hipotesis. Hipotesis nol ditolak jika *P-value* $\leq 0,05$, yang berarti hasil penelitian signifikan secara statistik dan hipotesis penelitian diterima.

3.8.6 Uji Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk menilai apakah variabel mediator memiliki peran dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam analisis PLS-SEM, pengujian efek mediasi dilakukan dengan menggunakan teknik *bootstrapping*, dengan menitikberatkan pada pengujian signifikansi nilai *indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Efek mediasi dinyatakan signifikan secara statistik apabila nilai *t-statistic* melebihi 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Menurut Hair et al. (2011), pengaruh mediasi secara umum dapat dibedakan ke dalam dua bentuk utama, yaitu:

1. Mediasi Penuh (*Full Mediation*)

Mediasi penuh (*full mediation*) terjadi ketika hubungan langsung antara variabel independen dan variabel dependen tidak signifikan secara statistik ($p > 0,05$), sedangkan hubungan tidak langsung melalui variabel mediator signifikan ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen sepenuhnya dijelaskan oleh peran variabel mediator. Dengan kata lain, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen hanya berlangsung melalui mediator, tanpa adanya pengaruh langsung yang signifikan.

2. Mediasi Parsial (*Direct Effect*)

Mediasi parsial (*partial mediation*) terjadi ketika baik pengaruh langsung (*direct effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sama-sama signifikan secara statistik ($p < 0,05$). Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel mediator

berperan sebagai pelengkap dalam hubungan yang sudah terbentuk, bukan sebagai satu-satunya perantara. Dengan demikian, hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dijelaskan melalui kombinasi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung secara simultan.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada sekolah menengah atas (SMA) di Kecamatan Rumbia mendukung sebagian hipotesis yang diajukan yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada sekolah menengah atas (SMA) di Kecamatan Rumbia. Dengan demikian, hipotesis pertama penelitian ini tidak didukung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan namun tidak terlihat secara nyata dan belum cukup kuat secara statistik.

2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada sekolah menengah atas (SMA) di Kecamatan Rumbia, sehingga hipotesis kedua didukung. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberi teladan, dan memperhatikan kebutuhan karyawan maka akan mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjalin kerja sama, dan peduli pada organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia, item pernyataan dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator *idealized influence* (X3) yaitu “Pemimpin saya memiliki sikap keteladanan”. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah telah menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik, aspek keteladanan dalam perilaku sehari-hari masih dinilai relatif lebih rendah dibandingkan dimensi kepemimpinan transformasional lainnya. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya peningkatan konsistensi kepala sekolah dalam menunjukkan sikap teladan, baik dalam kedisiplinan, integritas, maupun komitmen terhadap pekerjaan. Keteladanan yang nyata dan berkelanjutan diyakini dapat memperkuat kepercayaan karyawan serta meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam membangun komitmen kerja dan mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia, item pernyataan dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator inisiatif (Y10) yaitu “Saya mengajukan solusi kreatif untuk masalah baru.” Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum kinerja karyawan berada dalam kategori baik, aspek inisiatif dalam memberikan solusi kreatif masih relatif lebih rendah dibandingkan indikator kinerja lainnya. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya upaya sekolah dalam mendorong munculnya kreativitas dan inovasi di lingkungan kerja. Oleh karena itu, sekolah disarankan untuk menciptakan iklim kerja yang terbuka dan suportif terhadap pengembangan ide, seperti melalui forum diskusi rutin, penyediaan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan, serta

pemberian apresiasi terhadap kontribusi inovatif. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemampuan problem solving karyawan serta mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Saran untuk pihak sekolah, berdasarkan nilai terendah pada variabel OCB yaitu pada pernyataan M₁₁ “Saya selalu mengikuti perkembangan yang terjadi di organisasi”, sekolah disarankan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mengikuti perkembangan organisasi melalui komunikasi yang lebih terbuka, forum diskusi rutin, serta pelibatan dalam pengambilan keputusan tertentu.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada sekolah menengah atas di Kecamatan Rumbia, item pernyataan dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator *civic virtue* (M₁₁) yaitu “Saya selalu mengikuti perkembangan yang terjadi di organisasi.” Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum perilaku OCB karyawan berada pada kategori baik, tingkat keterlibatan dalam mengikuti dinamika dan perkembangan organisasi masih relatif lebih rendah dibandingkan dimensi OCB lainnya. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya upaya sekolah dalam meningkatkan kesadaran dan partisipasi karyawan terhadap perkembangan organisasi. Oleh karena itu, sekolah disarankan untuk memperkuat komunikasi internal yang lebih terbuka, menyelenggarakan forum diskusi secara rutin, serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan tertentu. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi serta memperkuat perilaku OCB yang mendukung efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, A., & Zubair Haider, S. (2017). Developing a Validated Instrument to Measure Teachers' Job Performance: Analyzing the Role of Background Variables. In *Journal Of Educational Research* (Vol. 20, Number 1).
- Astuti, P., Nurbambang, R., Indra Mu, L., & Ekonomi Universitas Kadiri, F. (2020). *Risk : Jurnal Riset Bisnis dan Ekonomi Volume 3 Nomor 2 Tahun 2022 Analisis Dimensi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Employee Performance Pada Puskesmas Ngadiluwih Kabupaten Kediri*. <http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/risk>
- Ayu Widyawati, D., Bagus Udayana Putra, I., & Made Suniastha Amerta, I. (2024). *The Role Of Organizational Citizenship Behavior In Mediating The Influence Of Transformational Leadership And Job Satisfaction On The Performance Of PT Employees. Safari Wonder BALI In Gianyar District*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Cao, Y., Wen, P., & Luo, L. (2025). Leaders' Calling and Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Work Meaning and the Moderating Effect of Supervisor's Organizational Embodiment. *Systems*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/systems13080718>
- Dennis W. Organ, P. M. P. S. B. M. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences* (seventh edition). Sage Publications Ltd.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability (Switzerland)*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/su16104315>

- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Nasabah Yordan Antanegoro, D. R., Surya, D., Sanusi, F., & Sultan Ageng Tirtayasa, U. (2017). *Analisis Pengaruh Inovasi Produk, Inovasi Layanan*. <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Colquitt, J. A., & Ellis, A. (2002). Gender composition, situational strength, and team decision-making accuracy: A criterion decomposition approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(1), 445–475. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2986>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The Relationship Of Age With Job Attitudes: A Meta-Analysis. In *Personnel Psychology* (Vol. 63).
- Nur Hasanah. (2015). *Perbedaan Gender Di Tempat Kerja*.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Philip. (n.d.). *2006 Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences* (Dennis W. Organ, Philip).
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*.
- Pramudito, D., & Suharnomo, M. (2024). Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal <https://are-journal.com> CHANGE OF Adaptability To Increase Employee Performance In State-Owned Enterprises In Agriculture. In *Journal.com* (Vol. 10, Number 2). <https://are-journal.com>
- Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 963–971. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022a). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022b). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rasoolimanesh, S. M. (2022). Discriminant validity assessment in PLS-SEM: A comprehensive composite-based approach. In *Data Analysis Perspectives Journal* (Vol. 3, Number 2). <https://www.scriptwarp.com>,
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Saleem, S. T., & Adeel, A. (2016). *Information and Knowledge Management Strategic Human Resource Management and Employee Creativity: The Role of Leadership Style and Knowledge Management Capacity*. 6(6). www.iiste.org

- Santika, G. I., Widnyani, A. A. D., & Putra, A. A. M. S. (2023). Organizational Citizenship Behavior Sebagai Mediator Antara Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(2), 1289. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.950>
- Sarmaulina, Simangunsong, & dkk. (2022). *Jurnal Psikologi Universitas HKBP Nommensen*. <http://jurnal.uhn.ac.id/index.php/psikologi>
- Sekaran, U., & Bougie. (2016). *Research Methods And for Business*. www.wileypluslearningspace.com
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609–640. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00028-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00028-X)
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503–20518. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435>
- Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 54–63. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>
- Willyana, L., Purwati, A. A., Amin, A. M., & Hamzah, M. L. (2024). The Effect Of Commitment, Transformasional Leadership Style, And Organizational Citizenship Behavior On Employee Performance. In *Jurnal Ilmiah Manajemen* (Vol. 383, Number 4). <http://ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>
- Zhang, L., Kim, D., & Ding, S. (2023). Cultivating organizational performance through the performance measurement systems: Role of psychological empowerment and creativity. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1116617>