

PENGARUH TRANSACTIONAL LEADERSHIP DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KINERJA KARYAWAN

Gazali
gazali@unira.ac.id
Zainurrafiqi
Universitas Madura

ABSTRACT

Leadership is concerned with achieving goals by increasing followers based on implementing a tactical plan. Transformational Leadership, Transactional Leadership and Organizational Citizenship Behavior require more attention in the SME context; thus, this study purpose to address this gap, expand the work on employee performance and contribute to the literature with new findings. Based on the line of thought above, this study aims to reveal the most effective leadership styles for the SME sector in Pamekasan and to understand how Transactional Leadership and Transformational Leadership impact Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance. This is expected to ensure employee achievement and organizational development and progress through the evolution of supervision in the SME sector in Pamekasan. This type of research is Explanatory Research. Data collection method through interviews. The sampling technique used purposive sampling. The number of samples is 200 employees of SMEs in Pamekasan Regency, and uses data analysis, namely the Structural Equation Model (SEM) with AMOS software. The results of this study indicate that Transactional Leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior positive and significant effect on employee performance.

Key words: transactional leadership, transformational leadership, organizational citizenship behavior, employee performance

ABSTRAK

Kepemimpinan berkaitan dengan pencapaian tujuan dengan meningkatkan pengikut berdasarkan penerapan rencana taktis. *Transactional Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* membutuhkan perhatian lebih dalam konteks UKM; dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengatasi kesenjangan ini, memperluas pekerjaan pada kinerja karyawan dan memberikan kontribusi pada literatur dengan temuan baru. Berdasarkan garis pemikiran di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk sektor UKM di Pamekasan dan untuk memahami bagaimana *Transactional Leadership* dan *Transformational Leadership* berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kinerja Karyawan. Hal ini diharapkan dapat memastikan pencapaian karyawan dan pengembangan serta kemajuan organisasi melalui evolusi pengawasan di sektor UKM di Pamekasan. Jenis penelitian ini adalah *Explanatory Research*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* (pengambilan sampel secara seganja). Jumlah sampel sebanyak 200 Karyawan UKM di Kabupaten Pamekasan, dan menggunakan analisis data yaitu *Structural Equation Model (SEM)* dengan *software AMOS*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Transactional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *transactional leadership, transformational leadership, organizational citizenship behavior, kinerja karyawan.*

PENDAHULUAN

Kecenderungan pada aspek kepemimpinan biasanya dibedakan antara *Transactional Leadership* dan *Transformational Leadership* (Feranita *et al.*, 2020). Oleh karena itu, banyak orang mengilustrasikan berbagai definisi kepemimpinan dengan dukungan kata-kata termasuk “pengaruh dan kelompok” untuk deskripsi kepemimpinan (Naqvi *et al.*, 2017). Dengan demikian, kepemimpinan berkaitan dengan pencapaian tujuan dengan meningkatkan pengikut berdasarkan penerapan rencana taktis.

Umumnya, kepemimpinan berfokus pada esensi dari efek dan kinerja orang-orang yang disebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seorang yang memiliki pikiran serta ide baru yang dapat mempengaruhi pikiran dan memotivasi orang lain untuk meraih tujuan. Selain itu, para pemimpin juga dapat menjadi pembakar semangat, sumber kekuatan, serta pengekskusi pertama dari bakat yang belum dijamah, atau sekumpulan keinginan yang belum diwujudkan (Bilginoglu dan Yozgat, 2021). Namun, kepemimpinan menunjukkan kemampuan seorang pemimpin yang memobilisasi pengikut untuk tujuan tertentu. Selain itu, lebih banyak literatur telah membahas tipologi kepemimpinan melalui dua gaya perilaku pemimpin yang berbeda di bawah gagasan imajiner, termasuk *Transactional Leadership* dan transformasional. Jadi, *Transactional Leadership* dan pemimpin transaksional adalah lurus, dan mereka berbicara tentang kinerja karyawan yang harus dilakukan. Mereka akan mendapatkan hadiah ketika kegiatan tersebut ditutup, dan hukuman diberikan untuk kinerja yang tidak memuaskan. Namun, *Transformational Leadership* terkait dengan pemimpin yang akan memberikan tugas kepada pekerja dan mengarahkan setiap karyawan ke jalan yang lebih baik. Namun demikian, *Transactional Leadership* didasarkan pada interaksi pemimpin pengikut. Pengikut secara sengaja melaksanakan tugas sesuai arahan pemimpin, dan pemimpin menghargai perjuangan mereka. *Transactional Leadership* berfokus pada pertukaran

antara pemimpin dan pengikut, sedangkan pemimpin mengelola penghargaan dan persetujuan (Meisam *et al.*, 2013). Dengan cara yang sama, pemimpin dan pengikut secara implisit atau eksplisit bertukar pendapat untuk tugas tersebut. Perilaku yang diinginkan pengikut akan dihargai dengan hadiah, dan perilaku yang tidak disukai dan tidak diinginkan akan ditarik untuk hukuman. Imbalan potensial terdiri dari peningkatan promosi, gaji, dan tunjangan lainnya. Berbeda dengan itu bahwa hukuman terdiri dari penurunan pangkat, pemotongan gaji dan pemutusan hubungan kerja. Gaya transaksional mengarahkan pengikut untuk mendapatkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, penghargaan yang tidak dapat diprediksi, strategi penghargaan dan pengawasan. Sebagai manajer mempraktikkan *Transactional Leadership* menggunakan strategi penghargaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang diberikan kepada mereka yang unggul dalam aktivitas mereka dan hukuman bagi mereka yang sebaliknya (Dai *et al.*, 2013). *Transactional Leadership* menunjukkan pengaruh substansial pada setiap pengikut untuk ditingkatkan. Selain itu, beberapa kelemahan dari *Transformational Leadership* mengakibatkan tidak adanya keterlibatan atau batasan dalam pengambilan keputusan untuk setiap tugas dalam organisasi. Terlepas dari perspektif, gagasan asosiasi untuk pertukaran pemimpin-anggota antara gaya *Transactional Leadership* dan *transformasional Leadership* dalam aktivitas karyawan dan perbandingan antara kedua gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang lebih besar pada aktivitas pekerja dan kepuasan kerja. Dengan kata lain, banyak peneliti menekankan *Transformational Leadership*, tetapi yang lain menekankan pentingnya *Transactional Leadership*.

Di seluruh dunia, usaha kecil dan menengah (UKM) mengalami kesempatan belajar baru dan meningkatkan kemampuan mereka. Selanjutnya, UKM ini menghadapi tantangan yang kompleks dan perubahan konstan yang sangat memengaruhi banyak fitur kinerja mereka. Keberhasilan UKM

secara bertahap menjadi tantangan mendasar dari keunggulan luar biasa untuk pembangunan ekonomi (Ndubisi *et al.*, 2021). Secara global, kesuksesan saat ini menjadi batu kunci untuk semua jenis perusahaan, dan itu bergantung pada kapasitas struktural untuk mengadopsi pendekatan managerial proaktif dan, pada gilirannya, memperoleh sumber daya dan kemampuan tak berwujud (Masa'deh *et al.*, 2018). Kinerja dapat digambarkan sebagai indikator progresif yang mewakili kemampuan organisasi untuk berkembang dalam lingkungan yang kompetitif (Wagner dan Hollenbeck, 2020). Perkembangan teoretis kontemporer dan studi empiris telah mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja individu dan organisasi, termasuk, misalnya, kewarganegaraan organisasi, kepuasan, dan kinerja (Tian *et al.*, 2020). Selanjutnya, literatur yang ada menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan daya saing serta membantu menyelaraskan sumber daya dan orang (Fiaz *et al.*, 2017). Kepemimpinan digunakan untuk mencapai tujuan bisnis dengan mempengaruhi interaksi antara pemimpin dan bawahan (Kim dan Beehr, 2018). Selain itu, para pemimpin memberikan bantuan yang lebih penting untuk organisasi mereka daripada kelompok sumber daya manusia lainnya. Pemimpin mengelola sumber daya organisasi dan mengembangkan serta menerapkan strategi yang berharga untuk memastikan masa depan yang lebih cerah bagi organisasi mereka, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja dan hasil (Para-González *et al.*, 2018). Sebuah studi baru-baru ini menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* secara substansial memengaruhi beberapa sikap dan perilaku karyawan (Gao *et al.*, 2020). Telah ditetapkan bahwa *Transformational Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang secara positif berdampak pada berbagai hasil manusia dan organisasi. *Transformational Leadership* telah dikaitkan dengan efektivitas pemimpin (Brandt *et al.*, 2016), kinerja pekerjaan (Torlak dan Kuzey, 2019), dan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Majeed dan Jamshed, 2021).

Transformational Leadership dan transaksional merupakan dua jenis gaya kepemimpinan yang telah dikaji dalam kaitannya dengan prestasi kerja (Advani, 2015). *Transactional Leadership* terutama didasarkan pada proses dan kontrol, yang memerlukan struktur manajemen yang ketat; sebaliknya, *Transformational Leadership* lebih didasarkan pada menginspirasi orang lain untuk mengikuti, memerlukan koordinasi, komunikasi, dan kerjasama tingkat tinggi (Lee *et al.*, 2023). Penelitian sebelumnya menemukan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan prestasi kerja karyawan spesifik dengan gaya transformasional (Para-González *et al.*, 2018). Selanjutnya, Asrar-ul-Haq dan Kuchinke (2016) mengidentifikasi bahwa *Transformational Leadership* memotivasi kinerja karyawan.

Ikatan antara manajer dan karyawan juga dianggap sebagai alat yang efektif di tempat kerja. Teori ikatan sosial (*Social Bond Theory*) memiliki perspektif yang relatif luas, mengingat rasa hormat dan ikatan sosial memberi energi pada kedua belah pihak, membangun hubungan dyadic, dan meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Individu yang memberikan kontribusi besar untuk menciptakan pengaturan yang mendorong dan memberikan dukungan di tempat kerja dikenal sebagai pemimpin. Sebuah organisasi harus memiliki talent mapping untuk pekerjaan struktural tertentu karena setiap pemimpin itu unik dan memiliki keahlian yang berbeda-beda. Pemetaan bakat adalah teknik untuk mengidentifikasi individu kunci dengan kemampuan khusus yang dapat membantu dalam mengikuti budaya perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Allen *et al.*, (2018), kemampuan mengelola sangat penting di era peningkatan daya saing organisasi ini. Sejalan dengan itu, gaya *Transformational Leadership* membutuhkan eksplorasi lebih lanjut karena efeknya masih diper-

tanyakan dalam konteks yang berbeda. Menurut Manzoor *et al.*, (2019), *Transformational Leadership* membutuhkan perhatian lebih dalam konteks UKM; dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengatasi kesenjangan ini, memperluas pekerjaan pada kinerja pekerja dan memberikan kontribusi pada literatur dengan temuan baru.

Berdasarkan garis pemikiran di atas, serta hasil survei, penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk sektor UKM di Pamekasan dan untuk memahami bagaimana *Transactional Leadership* dan *Transformational Leadership* berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja karyawan. Hal ini diharapkan dapat memastikan pencapaian karyawan dan pengembangan serta kemajuan organisasi melalui evolusi pengawasan di sektor UKM di Pamekasan.

Keterbaruan dari penelitian ini yaitu menyajikan model konseptual dengan mengintegrasikan *transactional leadership*, *transformational leadership* sebagai anteseden dari *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan, dimana model konseptual ini belum pernah di gunakan sebelumnya secara terintegrasi khususnya terkait UKM di Kabupaten Pamekasan Madura.

TINJAUAN TEORETIS

Karya-karya sebelumnya telah memberikan bukti yang menunjukkan pentingnya gaya kepemimpinan dalam mendorong kinerja karyawan (Klein, 2023). Dalam upaya mereka untuk melakukannya, kepemimpinan yang efektif menggunakan, secara luas, mengartikulasikan visi, menanamkan loyalitas dan memimpin bakat karyawan secara langsung menuju tujuan yang diinginkan. Beberapa pendekatan kepemimpinan telah dikembangkan untuk memahami efektivitas pemimpin seperti *Transactional Leadership* dan *transformasional* yang sering dipasangkan bersama, karena keduanya diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. Pemilihan gaya *Transactional Leadership* atau *transformasional* seorang pemimpin bergantung

pada empat faktor organisasi, yaitu sumber daya manusia, kinerja, orientasi waktu dan selera risiko, serta dua faktor lingkungan risiko dan stabilitas (Baškarada *et al.*, 2017).

Transactional Leadership

Prinsip utama dari pendekatan transaksional adalah proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut dimana yang pertama menggunakan penghargaan dan sanksi sebagai mekanisme kontrol untuk membuat yang terakhir melakukan tugas yang diinginkan dengan cara yang lebih disukai (Ma dan Jiang, 2018). Pemimpin dan pengikut transaksional setuju, secara eksplisit atau implisit, bahwa perilaku pengikut yang diinginkan akan menghasilkan imbalan seperti kenaikan gaji, promosi, dan lebih banyak fasilitas dan manfaat; sebaliknya, perilaku yang tidak diinginkan akan menghasilkan hajaran dan hukuman. Pemimpin transaksional menuntut agar pengikut mereka mematuhi dan mematuhi permintaan mereka jika mereka berharap mendapatkan imbalan dan/atau menghindari tindakan hukuman. Untuk melakukannya, pemimpin transaksional menentukan peran, menetapkan target yang akan dicapai dan mengembangkan persyaratan tugas untuk pengikutnya. Dengan melakukan itu, mereka meningkatkan tingkat kepatuhan pengikut, mengurangi resistensi, pencapaian penghargaan, dan meningkatkan ketergantungan timbal balik (Deichmann dan Stam, 2015). Interaksi dyadic gaya kepemimpinan ini pada dasarnya terkait dengan perilaku hadiah dan hukuman kontingen.

Selanjutnya, tidak mengherankan bahwa *Transactional Leadership* terdiri dari dua dimensi mendasar: penghargaan kontinjensi dan manajemen dengan pengecualian. Imbalan kontingen terjadi ketika pemimpin dan pengikut memiliki pemahaman bersama tentang imbalan atau sanksi atas kinerja atau ketidakhadiran kinerja. Penekanannya ditempatkan pada penyelesaian tugas-tugas yang telah disepakati sesuai dengan harapan sebelumnya. Di sisi lain, dalam manajemen dengan pengecualian, pemimpin mengambil

tindakan hanya ketika penyimpangan besar dari rencana terlihat jelas. Bukti empiris menunjukkan bahwa pemimpin transaksional telah ditemukan memainkan peran pengembangan sejauh mereka memantau kinerja bawahan dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk mewajibkan pengikut menyesuaikan sikap dan perilaku kerja mereka (Ma dan Jiang, 2018).

Transformational Leadership

Eliyana dan Ma'arif (2019) menyatakan bahwa *Transformational Leadership* menginspirasi pengikutnya dengan mendorong identifikasi pribadi dan sosial dengan misi dan tujuan para pemimpin dan organisasinya. Dengan membina identifikasi dengan misi organisasi, mereka meningkatkan keterlibatan karyawan, kekompakan, komitmen, potensi, dan kinerja organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional didasari oleh motivasi yang inspiratif, rasa misi kolektif, peningkatan kesadaran akan tugas, kepuasan kerja, serta visi dan aspirasi yang menarik, yang semuanya memengaruhi kesiapan karyawan untuk berpikir kreatif.

Motivasi inspirasi dianggap sebagai kemampuan pemimpin untuk mengembangkan dan mengungkapkan visi dan mempersiapkan tujuan yang menantang bagi karyawan. Pengaruh ideal menggambarkan lingkungan di mana pengikut merasa dikagumi dan memiliki kepercayaan dan mengikuti pemimpin mereka. Menurut Giang dan Dung (2021), pertimbangan individu adalah kemampuan pemimpin untuk fokus pada kebutuhan individu untuk pengembangan dan pencapaian sambil memahami mereka sebagai mentor atau pelatih mereka. Stimulasi intelektual terjadi ketika pemimpin transformasional menilai kembali asumsi, kebiasaan, dan keyakinan saat ini dalam suatu organisasi untuk merekomendasikan lebih banyak ide baru dan cara menyelesaikan tugas. Melalui struktur pendukung kerja, para pemimpin mendorong bawahan mereka untuk mengembangkan perspektif baru kepemimpinan melalui stimulasi intelektual. Melalui inspirasi dan pesona, pe-

mimpin dapat dipersepsikan sebagai individu yang dapat membantu dan memperhatikan bawahannya secara individual.

Ditelaah melalui lensa pengaruhnya, *Transformational Leadership* bertujuan mentransformasikan prioritas pengikut dan menginspirasi mereka untuk mencapai target di luar potensi dan harapan mereka. Model *Transformational Leadership* mencakup komponen-komponen berikut: karisma, motivasi inspirasional, pertimbangan individual, stimulasi intelektual, dan pengakuan pribadi. Pertama, karisma adalah seperangkat karakteristik pribadi yang memungkinkan seseorang untuk mempengaruhi individu lain dengan cara mempengaruhi perasaan, opini, dan perilaku mereka (Eliyana dan Ma'arif, 2019). Hal itu membuat seseorang menonjol dan bersinar dibandingkan dengan rekan konvensional mereka sehari-hari, hal itu telah diakui sebagai faktor yang menghasilkan kepercayaan, kredibilitas, dan rasa hormat, hal itu juga memengaruhi komitmen afektif dan normatif pengikut. Secara keseluruhan, pemimpin karismatik dianggap oleh bawahannya lebih efektif daripada pemimpin yang kurang karismatik. Kedua, motivasi inspirasional mengacu pada pemimpin yang mengartikulasikan visi yang meyakinkan untuk masa depan kepada bawahan mereka, mengungkapkan keyakinan bahwa hasil yang diinginkan akan tercapai, membangun semangat tim dan menciptakan antusiasme (Kark *et al.*, 2018). Ketiga, pertimbangan individual memerlukan pemimpin organisasi memainkan peran pelatih atau mentor untuk pengikut mereka dengan tujuan untuk membantu mereka memelihara dan mencapai potensi penuh mereka dengan menciptakan kesempatan belajar dan lingkungan yang kondusif (Klein *et al.*, 2021). Keempat, stimulasi intelektual berkaitan dengan pemimpin yang membiarkan pengikutnya untuk meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan inovasi dengan mendorong mereka untuk berpikir sendiri, mempertanyakan asumsi, membongkar ulang masalah dan membiarkan karyawan menggunakan perspektif baru saat mereka meng-

hadapi tantangan tempat kerja sehari-hari. Akhirnya, pengakuan pribadi adalah tentang memberikan penghargaan kepada anggota organisasi sebagai pujian dan pengakuan untuk memenuhi hasil yang diinginkan. Pekerjaan sebelumnya telah menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menunjukkan kepercayaan dan rasa hormat pada pengikut mereka dan memimpin yang terakhir untuk memenuhi berbagai hasil organisasi yang positif dengan cara menarik kebutuhan tingkat tinggi mereka dan menawarkan tujuan yang melampaui tujuan jangka pendek (Afsar *et al.*, 2017). *Transformational Leadership* adalah hubungan yang menarik antara seorang pemimpin dan bawahannya yang mengilhami yang terakhir untuk berpikir di luar cakrawala ketika mereka mencari arah baru. Secara konsisten, *Transformational Leadership* telah ditemukan terkait dengan kinerja yang unggul, profitabilitas, komitmen afektif, motivasi intrinsik dan kepercayaan pada pemimpin (Klein, 2023).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan aktivitas individu yang bebas, melampaui ketentuan peran yang dibutuhkan, yang secara tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan formal. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat meningkatkan efisiensi serta produktivitas tenaga kerja dan organisasi sehingga dapat tercapai efektifitas pada organisasi. Kaur dan Kang (2021), memperkuat pernyataan Organ, yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berkontribusi pada organisasi. Kontribusi ini termasuk peningkatan produktivitas mitra kerja, peningkatan produktivitas manajer, dan menghemat segala sumber daya organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* membantu menjaga kinerja kelompok, serta mampu secara efektif mengoordinasikan kinerja kelompok. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* juga dapat mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki organisasi untuk melahirkan dan mempertahankan tenaga kerja terbaik. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melaku-

kan upaya stabilisasi organisasi, serta peningkatan kemampuan organisasi untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Robbins dan Judge (2013), berpendapat jika *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan tindakan opsional yang tidak termasuk bagian dari kewajiban pekerjaan formal tenaga kerja, tetapi menjadi salah satu faktor yang mendukung berjalannya organisasi secara efektif. Sedangkan Popescu *et al.* (2015), menggambarkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai bentuk tindakan informal yang melebihi dari apa yang diwajibkan secara resmi dalam rangka berkontribusi dalam upaya menciptakan kesejahteraan organisasi.

Quansah *et al.* (2023), mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk meraih tujuan organisasi secara sah dan tidak adanya pelanggaran hukum serta sesuai dengan moral dan etika yang berlaku di masyarakat. Lee *et al.* (2023), kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang diperoleh karyawan dalam usahanya mengerjakan kewajibannya berdasarkan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja juga dimaknai sebagai hasil serta usaha seseorang yang diperoleh melalui kemampuan dan perbuatannya pada kondisi tertentu. Fernández-Muñiz *et al.*, (2017), mengemukakan kinerja adalah hasil yang diperoleh melalui kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan pada kemampuan, pengalaman, keseriusan, serta waktu yang dimiliki. Belawati *et al.* (2019), menggambarkan kinerja adalah cara menilai bagaimana seseorang bekerja terhadap target yang telah ditentukan sebelumnya.

Untuk menganalisis kinerja bawahan dapat dilakukan dengan banyak metode. Upaya peningkatan keterampilan, kerja keras, kerja dengan standar tinggi, dan pemanfaatan waktu secara optimal merupakan

hal-hal yang dapat menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja pegawai atau bawahan. Ada banyak pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Giang dan Dung (2021), terdapat tiga penyebab yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang pertama adalah personal, yang mencakup kemampuan, kreativitas, keinginan, dorongan, kepercayaan diri, terobosan baru, inisiatif. Kedua adalah organisasi, meliputi kejernihan tujuan, imbalan yang diberikan, *leadership*, sarana dan prasarana kerja yang disediakan organisasi, proses berjalannya organisasi serta budaya kerja dalam organisasi. Terakhir adalah Psikologis yang didalamnya terdiri dari kesan, perilaku, jati diri, pembelajaran, dan dorongan.

Transactional Leadership dan Organizational Citizenship Behavior

Dalam *Transactional Leadership*, ciri utamanya adalah hubungan pertukaran yang dibangun antara pemimpin dan bawahan. Dalam pengertian itu, pemimpin transaksional mengklarifikasi tujuan yang ingin dicapai dan memperjelas bahwa keberhasilan pencapaian target tersebut akan menyiratkan penghargaan, sedangkan ketidakpatuhan terhadap target akan menyiratkan hukuman (Ma dan Jiang, 2018). Oleh karena itu, para pemimpin ini memotivasi bawahan mereka dengan membangun kesepakatan bersama yang, jika dipatuhi secara efektif dari waktu ke waktu, dapat bertanggung jawab atas pengembangan perasaan kepercayaan bawahan terhadap pemimpin. Kepercayaan ini dapat membuat mereka terlibat dalam tindakan yang melampaui harapan tentang target yang ingin dicapai dalam fungsi peran formal mereka dalam organisasi, memimpin produksi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dalam pengertian itu, beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa *Transactional Leadership* memprediksi perilaku anggota organisasi (Kaur dan Kang, 2021).

Dari segi komponennya, berbagai dimensi *Transformational Leadership* berhubungan positif dengan *Organizational Citizen-*

ship Behavior (OCB) pengikut. Dalam hal ini, karisma telah ditemukan untuk mempengaruhi secara positif *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* baik pada tingkat individu maupun kelompok, karena pemimpin karismatik mampu memotivasi bawahan untuk melampaui kebutuhan mereka sendiri. Faktanya, ketika pemimpin karismatik bertindak dengan cara yang mengagumkan seperti tidak mementingkan diri sendiri, bawahan merasa positif untuk mengadopsi orientasi perilaku yang lebih kolektif dan tidak mementingkan diri sendiri dan dapat menghasilkan antusiasme bawahan terhadap perilaku altruistik, termasuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Demikian pula, stimulasi intelektual berdampak positif pada perilaku anggota organisasi, karena memungkinkan bawahan untuk menjadi lebih kreatif dan menghindari risiko dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan karena dorongan yang diterima oleh pemimpin mereka untuk menantang asumsi dan keyakinan yang dianut. Terakhir, karyawan yang merasa diakui dan dihargai oleh organisasinya cenderung melakukan peran ekstra di tempat kerja. Singkatnya, pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pengikut berasal dari mendorong konsekuensi positif (Gilmore *et al.*, 2013). Mengenai dimensi *Transactional Leadership*, perilaku penghargaan kontingen sangat terkait dengan perilaku anggota organisasional bawahan, karena keputusan untuk terlibat dalam kegiatan perilaku anggota organisasi bergantung pada keyakinan karyawan tentang imbalan masa depan.

Dalam konteks ini, korelasi positif biasanya ditemukan antara gaya *Transactional Leadership* dan perilaku anggota organisasional (Liu *et al.*, 2023). Dalam studi lain, korelasi negatif biasanya ditemukan antara gaya *Transactional Leadership* dan kinerja karyawan. Dalam studi mereka, Shapira-Lishchinsky dan Tsemach (2014) menemukan korelasi negatif antara gaya *Transactional Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di kalangan guru di Israel.

Mengingat data empiris yang tersedia, kami mengusulkan hipotesis berikut:

H1: *Transactional Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Transformational Leadership dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pemimpin transformasional, pada gilirannya, mempertimbangkan kebutuhan individu bawahan mereka dan mendorong mereka untuk memprioritaskan kolektif atas kepentingan individu sebagai cara untuk mencapai target organisasi dan kesejahteraan kelompok (Pagda *et al.*, 2021). Perilaku ini menonjolkan standar timbal balik, yang membuat bawahan terlibat dalam proses pertukaran sosial dengan pemimpinnya, yaitu membawa mereka untuk melakukan upaya yang mendukung organisasi, sebagai cara untuk mengembalikan perlakuan yang diterima oleh pemimpin mereka. Dengan demikian, mereka mulai mengidentifikasi dengan target organisasi dan berbagi identitas kolektif yang mempromosikan produksi perilaku yang berfokus pada mempromosikan kebaikan bersama, yang mencirikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, seperti membantu rekan misalnya, mengatasi tantangan untuk kepentingan kebaikan bersama. dan terlibat dalam fungsi yang tidak terkait langsung dengan tugas yang ditentukan. Dalam pengertian itu, sejumlah besar studi empiris, yang dilakukan dalam konteks pekerjaan yang berbeda (Suliman dan Obaidly, 2013).

Penelitian juga menunjukkan bahwa berbagai jenis kepemimpinan telah dikaitkan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pengikut. Untuk menjelaskan pengaruh positif pemimpin pada perilaku anggota organisasi bawahan mereka, beberapa teori telah digunakan untuk tujuan ini. Pertama, menurut teori pertukaran sosial, ketika para pemimpin menjaga keuntungan organisasi dan bawahan mereka, yang terakhir cenderung membalas dengan perilaku pro-sosial yang serupa (Newman *et al.*, 2014). Efek dari

Transformational Leadership pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* jauh dari sekadar reaksi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan, karena mereka dapat mencakup pertukaran relasional yang lebih kompleks yang terjadi antara pimpinan dan bawahan dan yang mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Kedua, teori perbandingan sosial berpendapat bahwa karyawan cenderung lebih terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karena mereka menikmati perbandingan yang menguntungkan terhadap rekan kerja mereka dalam pencapaian pekerjaan, hubungan pertukaran dengan atasan mereka atau cara mereka organisasi memperlakukan mereka (Belawati *et al.*, 2019). Akhirnya, teori pembelajaran sosial menunjukkan bahwa individu dipengaruhi oleh mengamati panutan dengan karyawan belajar tentang sesuatu yang bisa diterima atau tidak bisa diterima di tempat kerja dengan mengamati supervisor mereka dan menyesuaikan perilaku mereka sendiri sesuai. Meskipun hubungan antara *organizational citizenship behavior* kepemimpinan dan pengikut adalah kompleks, relevansi gaya kepemimpinan sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* bawahan telah ditetapkan secara empiris (Eliyana dan Ma'arif, 2019). Dalam hal ini, *transformational leadership* secara konsisten dikaitkan dengan tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang lebih tinggi.

Pemimpin transformasional mengilhami bawahan untuk melampaui harapan kerja mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang sambil menjadi panutan yang ideal. Selain itu, mereka memberi setiap pengikut perhatian dan bantuan yang dipersonalisasi serta membantu bawahan dalam menyelaraskan nilai-nilai mereka dengan nilai-nilai organisasi mereka yang akibatnya melayani hasil yang diinginkan kolektif yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional dapat mendesak pengikut untuk melakukan perilaku bebas dengan membujuk mereka untuk menginternalisasi dan memprioritaskan tujuan organisasi yang lebih besar daripada kepentingan pribadi (Caillier, 2014).

Untuk mengelola secara efisien dalam pengaturan organisasi, *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang tepat. Menurut Koo dan Lee (2021), *transformational leadership* memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* rekan kerja selama transformasi organisasi. Penelitian saat ini juga melihat bagaimana *transformational leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berinteraksi dalam konteks pengaturan organisasi. Teori Obligasi Sosial digunakan untuk menguji hubungan antara *transformational leadership* dan perilaku warga Organisasi dalam konteks karyawan dalam penelitian ini. Penyimpangan karyawan dan sikap merugikan dapat dikurangi, menurut Teori Ikatan Sosial, dengan menjaga hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut. Ikatan yang kuat mengurangi kompleksitas organisasi. Karyawan menunjukkan perilaku menyimpang di tempat kerja karena ketidakpastian dan kompleksitas yang terkait dengan perilaku supervisor, dan perilaku ini mengarah pada pelanggaran etika. Teori Ikatan Sosial, menurut Sims *et al.*, (2020), sangat penting dalam mengurangi kemungkinan perilaku karyawan yang tidak etis. Oleh karena itu, penelitian ini juga mengkaji hubungan antara *transformational leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam penetapan tujuan.

Kualitas *transformational leadership* juga meningkatkan motivasi pengikut dan memperkuat ikatan antara pemimpin dan pengikut. Selain itu, melalui kepemimpinan yang menarik, *transformational leadership* dapat memengaruhi gagasan pengikut dan melibatkan mereka dalam proses penetapan tujuan organisasi. Koo dan Lee (2021) menyelidiki bagaimana *transformational leadership* dapat membantu mempromosikan perilaku kewargaan karyawan untuk mencapai keberhasilan organisasi. Demikian pula, prestasi kerja juga merupakan sarana yang efektif untuk menilai produktivitas. Schoemaker *et al.*, (2018) menetapkan bahwa aktivitas kerja dapat dianggap sebagai kemampuan individu untuk berhasil dalam aktivitas yang meningkatkan nilai organisasi. Eliyana

dan Ma'arif (2019) menyatakan bahwa *transformational leadership* berdampak pada kinerja karyawan, meskipun diperlukan penelitian lebih lanjut yang lebih luas untuk menilai *transformational leadership* dan determinan lainnya. Afriyie *et al.* (2019) menegaskan, dalam konteks UKM, bahwa atribut *transformational leadership* meningkatkan kinerja karyawan dan mengarah pada praktik inovatif dan peningkatan kinerja.

Fernet *et al.*, (2015) telah memberikan dukungan empiris untuk hubungan positif antara *transformational leadership* dan kinerja karyawan, Nasra dan Heilbrunn (2016) menemukan pengaruh langsung antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, kami mengusulkan hipotesis berikut:

H2: *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah istilah yang diciptakan oleh Organ (1988) lebih dari tiga dekade yang lalu, meskipun para sarjana seperti Barnard (1938) dan Katz (1964) yang memulai ide tersebut. Konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terkait dengan pilihan dan tindakan individu yang tidak terkait dengan hukuman apa pun karena tidak menampilkan perilaku tersebut. Perilaku kewarganegaraan karyawan dapat dibagi menjadi lima dimensi: kesopanan; kesadaran; sikap sportif; altruisme; dan kebajikan sipil. Komponen pertama, kesopanan, mengacu pada membantu rekan kerja dalam menghindari atau mengatasi masalah. *Conscientiousness* terkait dengan perilaku yang terkait dengan kehadiran yang tepat waktu dan efektif di tempat kerja, menghilangkan jeda tambahan, mematuhi peraturan organisasi, dan mendapatkan penghasilan secara jujur dengan melakukan upaya semaksimal mungkin.

Sportivitas menyangkut menghindari keluhan ketika tindakan orang lain menimbulkan masalah bagi individu (Kaur dan

Kang, 2021). Altruisme didefinisikan sebagai perilaku bebas karyawan; perilaku seperti itu membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas dan memecahkan masalah yang mereka hadapi terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, altruisme juga dikenal sebagai perilaku menolong (Kaur dan Kang, 2021). Akhirnya, kebajikan sipil berkaitan dengan menampilkan tingkat kepentingan dalam organisasi, yang juga dikenal sebagai loyalitas.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap perilaku anggota organisasi telah diteliti dalam beberapa penelitian sebelumnya (Kim, 2014; Manoppo, 2020). Dalam konteks kesejahteraan perusahaan, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berkontribusi besar melalui, misalnya, membentuk kembali sumber daya, membangun, memperoleh cara kerja baru, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya, perilaku anggota organisasi mendefinisikan efek rasio dalam evaluasi kinerja. Ini adalah faktor untuk program manajemen sumber daya manusia dalam memantau, memastikan, dan meningkatkan perilaku kerja, yang mencakup efek agregat dari kesehatan psikologis, kinerja, dan kemampuan intelektual karyawan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Chelagat *et al.*, (2015), menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Keberhasilan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh perilaku anggota organisasi (Chernyak-Hai *et al.*, 2023). Menurut Kaur dan Kang (2021), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah tingkah laku bebas seseorang yang tidak diketahui secara langsung atau

dinilai oleh sistem penghargaan formal dalam sebuah organisasi, tetapi berkontribusi secara keseluruhan pada upaya pencapaian efektivitas organisasi. Liu *et al.*, (2023) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku informal, di luar ekspektasi normal organisasi dan semuanya pada akhirnya dapat mengarah pada kesejahteraan organisasi. Jadi, kami berhipotesis: H3: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*.

METODE PENELITIAN

Rerangka Penelitian

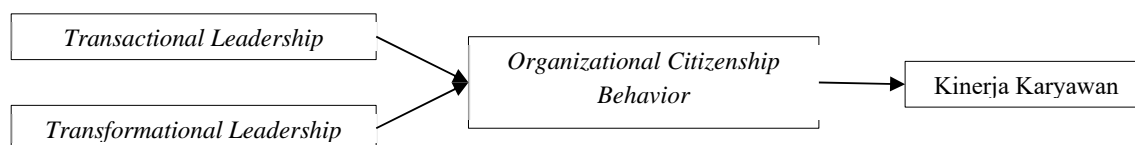
Gambar 1 menunjukkan hubungan konsep dengan hipotesis penelitian yang berlandaskan pada teori penelitian terdahulu.

Skala Pengukuran

Pada penelitian ini pengukuran Variabel menggunakan skala *Likert* dengan rentang satu (1) sampai tujuh (7). Angka satu (1) artinya "Sangat Tidak Setuju" sedangkan angka tujuh (7) artinya "Sangat Setuju", yang mana penelitian ini terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Adapun variabel eksogen penelitian ini terdiri dari dua (2) konsep yaitu *Transactional Leadership* dan *Transformational Leadership*, dan variabel endogen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan *Kinerja Karyawan*.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan UKM di Kabupaten Pamekasan. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 200 Karyawan UKM. Adapun justifikasi terkait penggunaan variabel *Transactional Leadership* dan *Transformational Leadership* yaitu Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan.



Gambar 1
Rerangka Penelitian

Sumber: Hasil Studi Penelitian (2023)

Meskipun UMKM membutuhkan karyawan yang relatif sedikit dibandingkan perusahaan besar, namun dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk keberhasilan bisnisnya. Untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan dalam jangka panjang, peran pemimpin sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia agar setiap karyawan memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Peran pemimpin dapat mendorong pegawai untuk bekerja maksimal guna meningkatkan kinerja pegawai. Beberapa penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai di industri UMKM (Rumijati, 2020). Namun beberapa penelitian lain menemukan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Irijanto dan Setiawan, 2016). Organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu *transactional leadership* dan *transformational leadership*. *Transformational leadership* adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu lain untuk mencapai tujuan organisasi. *Transformational Leadership* akan memberikan arahan, motivasi, dan perhatian kepada individu untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Sedangkan *Transactional Leadership* adalah kemampuan mempengaruhi individu dengan memberikan imbalan sesuai dengan hasil kerjanya (Robbins dan Judge, 2015). Perbedaan kedua gaya kepemimpinan tersebut seringkali dikaitkan dengan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi dapat ditentukan oleh peran pemimpin dalam mengarahkan suatu pekerjaan (Al Khajeh, 2018). *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (García-Morales *et al.*, 2012; Para-González *et al.*, 2018). Penelitian lain menemukan bahwa *transactional leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada UKM (Kasraie dan Burgess, 2019). Dan bahwa *transactional leadership* dan *transformational leadership* pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada UKM

(Asiimwe *et al.*, 2016; Kasraie dan Burgess, 2019; Feranita *et al.*, 2020; Chandraningtyas, 2022; Samson dan Ilesanmi, 2019)

Metode Pengumpulan Data

Sumber data utama dari penelitian ini adalah data primer. Peneliti menggunakan kuesioner untuk mendapatkan informasi dengan berhadapan langsung dengan karyawan UKM di Kabupaten Pamekasan, diajukannya pertanyaan yang mendalam.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) untuk menyelidiki hubungan linear antar variabel, pengujian hipotesis dan hubungan kausal antar variabel menggunakan AMOS 17 *software*.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis data menggunakan *software* AMOS dengan metode *Structural Equation Model* (SEM). Ada dua tahap dalam *Structural Equation Model* (SEM). Tahap pertama adalah *Measurement Model* dan tahap kedua adalah *Structural Model*.

Tabel 1
The Measurement Model Fit Result

Index	Result
Chi-square (χ^2)	532.63
Chi-square DF	198
Chi-square (χ^2/df)	2.69
Goodness of Fit (GFI)	0.93
Adjusted Goodness of Fit (AGFI)	0.94
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.05
Root Mean Square of Residual (RMR)	0.04
Normed fit index (NFI)	0.94
Non-normed Fit Index (NNFI)	0.95
Comparative fit index (CFI)	0.94

Sumber: Data Penelitian (Diolah, 2023)

Measurement Model

Goodness Fit Indices

Berdasarkan tabel 1 dapat disimpulkan bahwa penelitian ini pengukuran secara keseluruhan telah memenuhi standarisasi penilaian pada *measurement model fit indices*.

Uji Validitas dan Reliabilitas pada Measurement model

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria persyaratan standarisasi terkait pengujian variabel. Variabel dalam penelitian ini diuji menggunakan *standardized loading* dan *composite reliability*. Perhitungan *composite reliability* ditunjukkan pada tabel 2 dimana diperoleh nilai antara 0.8 dan 0.9. Fornell dan Larcker (1981) nilai *composite reliability* dapat diterima jika lebih besar dari 0,60.

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis* untuk mengukur nilai *convergent validity*. Tabel 2 menyajikan informasi tentang nilai t, dan terkait dengan nilai *standardized loading*. Berdasarkan perhitungan pada tabel 2 dapat disimpulkan bahwa untuk semua variabel dalam penelitian ini signifikan yaitu dipero-

leh nilai lebih besar dari 1,96. Hal ini membuktikan bahwa koefisien jalur dalam penelitian ini signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan standar untuk menghitung validitas konvergen (Anderson dan Gerbing, 1988).

Discriminant validity

Semakin tinggi koefisien korelasi antara 2 variabel, kemungkinan terdapat indikasi *discriminant validity* tidak terpenuhi. Oleh karena itu dalam penelitian ini dipilih "*Transactional Leadership*" dan "*Organizational Citizenship Behavior*", "*Transactional Leadership*" dan "*Kinerja Karyawan*", dengan koefisien korelasi sebesar 0,79 dan 0,88, dengan p-value < 0,001 untuk membuktikan bahwa kedua pasangan variabel memiliki *discriminant validity*.

Tabel 2
Scale Composite Reliability and Convergent Validity Analysis

<i>Construct (F) and Indicators V</i>	<i>Standardized Loading</i>	<i>t value</i>	<i>Indicator Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Transactional Leadership (F1)</i>				
V1 Pengakuan Pribadi	0.89	22,25	0.72	0.91
V2 Stimulasi intelektual	0.91	23,79	0.91	
V3 Karisma	0.95	26,47	0.94	
<i>Transformational Leadership (F2)</i>				
V4 Penghargaan Kontingen	0,78	18.84	0.47	0.70
V5 Manajemen dengan Pengecualian	0.64	15.24	0.52	
<i>Organizational Citizenship Behavior (F3)</i>				
V6 Membantu rekan kerja ketika beban kerja mereka berat	0.83	16.35	0.31	0,82
V7 Membantu rekan kerja yang tidak hadir untuk menyelesaikan pekerjaannya	0.84	17.14	0.46	
V8 Luangkan waktu untuk mendengarkan masalah dan kekhawatiran rekan kerja	0,93	24,61	0,85	
V9 Pergi keluar dari jalan untuk membantu rekan kerja baru	0,98	27,18	0.97	
V10 Menaruh minat pribadi pada rekan kerja	0.74	17,96	0.34	
V11 Menyampaikan pemberitahuan dan berita kepada rekan kerja	0.82	15,24	0.28	
<i>Kinerja Karyawan (F4)</i>				
V12 Kualitas kerja	0,94	25,21	0,87	0.85
V13 Kuantitas kerja	0,88	21,01	0,68	
V14 Pelaksanaan tugas	0,85	18,21	0,51	
V15 Tanggung jawab.	0,90	22,31	0,80	

Sumber : Data Penelitian (Diolah, 2023)

Tabel 3
Discriminant Validity Analysis

	<i>Correlation Coefficient</i>		<i>Unidimensional Measurement Model</i>	<i>Measurement Model</i>	<i>The difference</i>	<i>P value</i>
<i>Transactional Leadership ↔ Organizational Citizenship Behavior</i>	0.79***	Chi-square	998,95	429,24	569,71	< 0.001
<i>Transactional Leadership ↔ Kinerja Karyawan</i>	0.88***	Chi-square	639,17	429,37	209,8	< 0.001
		DF	150	149	1	
		DF	150	149	1	

Sumber : Data Penelitian (Diolah, 2023) *** $p < 0.001$.

Tabel 4
Model Goodness Fit Indices

<i>Combined Model</i>							<i>Structural Model</i>					
<i>Chi-square</i>	<i>DF</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>	<i>RNFI</i>	<i>RPR</i>	<i>RPII</i>
357.63	168	2,12	0.88	0.91	0.92	0.94	0.88	0.04	0.05	0.98	0.47	0.43

Sumber : Data Penelitian (Diolah, 2023)

Tabel 5
Structural Model Path Coefficient

<i>Dependent Variable</i>	<i>Independent Variable</i>	<i>Standardized path coefficient</i>	<i>t value</i>	<i>Square Multiple Correlation (r²)</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Transactional Leadership</i>	0,64	15.37*	0,79
<i>Kinerja Karyawan</i>	<i>Transformational Leadership</i>	0,45	9,46*	
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,89	20.17*	0,84

Sumber : Data Penelitian (Diolah, 2023)

Hasil pengujian pada tabel 3 menunjukkan bahwa secara garis besar, semua ukuran telah menunjukkan bahwa *discriminant validity* telah terpenuhi karena korelasi terbesar antar variabel berbeda secara signifikan.

Structural Model

Berdasarkan tabel 4, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan persyaratan *goodness fit indices of structural model* dalam *structural model* telah diterima.

Uji Hipotesis

Tabel 5 menyajikan informasi terkait hasil pengujian hipotesis, hasil koefisien jalur terkait pengaruh *transactional leadership* → *organizational citizenship behavior* dengan nilai 0.64; *transformational leadership* → *organizational citizenship behavior* dengan nilai

0.45; *organizational citizenship behavior* → *Kinerja Karyawan* dengan nilai 0.89. Selanjutnya, "*Organizational citizenship behavior*" sebagai variable dependen, diperoleh nilai r² yaitu 0.79; dan "*Kinerja Karyawan*" dengan nilai r², yaitu 0.84. Menurut Kline (2016) kategori ukuran pengaruh r² adalah kecil 0,02, sedang 0,13, besar 0,26. Jadi dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dan *kinerja karyawan* memiliki kontribusi yang sangat tinggi. Hasil analisis jalur dapat dilihat pada tabel 5.

PEMBAHASAN

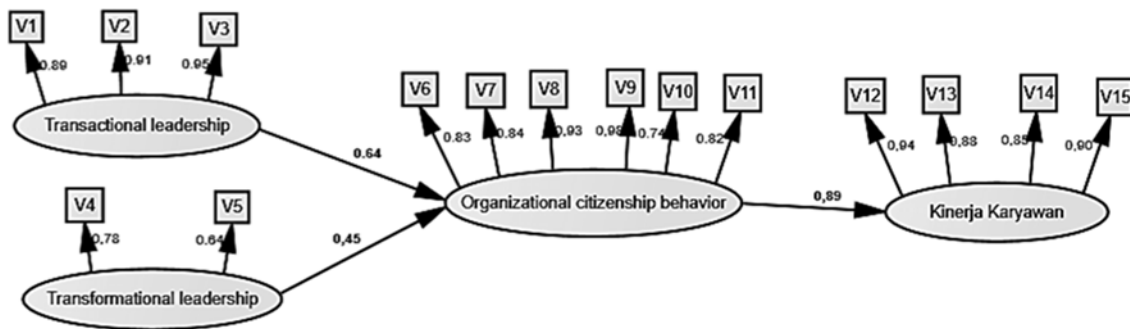
Transactional Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan tabel 5, pada hasil analisis ditemukan bahwa *transactional leadership*

memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga hal ini dapat diartikan bahwa *transactional leadership* sangat penting terhadap terciptanya *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Para-González *et al.*, (2018), bahwa *transactional leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya inti dari *transactional leadership* adalah kemampuan melibatkan karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. *transactional leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Seharusnya tidak dipahami hanya dalam konteks kekurangan atau kelemahan bawahan. Implementasi *transactional leadership* belum menjamin efek bawahan kepada atasan secara otomatis akan terwujud. Hal itu karena efektifitas kepemimpinan dapat terjadi jika didukung dengan perilaku yang berpengalaman seperti memberikan perhatian kepada bawahan, membangun komunikasi yang baik, memberdayakan dan melakukan pengembangan pada karyawan, serta memotivasi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transactional leadership* kurang berpengaruh pada perilaku dalam memberikan peran ekstra bawahan. Memotivasi karyawan lebih mementingkan formalitas dalam melaksanakan pekerjaan. Ada perbedaan perlakuan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Karyawan yang jauh dari pimpinan (*out group*) cenderung

merasakan perlakuan yang berbeda dengan karyawan yang dekat dengan pimpinan (*in group*). Pembagian yang tidak merata cenderung lebih memprihatinkan di dalam masing-masing kelompok. Hal ini menimbulkan kesan seorang karyawan dekat dengan pimpinan (*in group*) dan yang lain jauh dari pimpinan (*out group*). Keadaan tersebut sejalan dengan anggapan bahwa karyawan dengan kualitas interaksi yang tinggi dengan supervisor dapat melakukan pekerjaan lebih tinggi dari biasanya. Karyawan dengan kualitas interaksi yang lebih rendah dengan atasan cenderung menunjukkan perilaku kerja kelompok yang rutin. *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat digambarkan sebagai tingkah laku karyawan yang memiliki keinginan untuk melakukan pekerjaan lebih dari sekedar pekerjaan dasar sesuai dengan kontrak yang disepakati oleh karyawan.

Dengan demikian, telah diverifikasi bahwa, dalam sampel ini, gaya kepemimpinan berdasarkan hubungan pertukaran dan penghargaan antara pemimpin dan bawahan hanya efektif untuk memprediksi perilaku yang terkait dengan penyebaran citra organisasi yang baik di lingkungan eksternalnya. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang berbeda, Suliman dan Obaidly (2013) yang juga menemukan kekuatan prediksi *transactional leadership* pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.



Gambar 2
Standardized Path Coefficient

Sumber : Data Penelitian (Diolah, 2023)

Transactional leadership hakikatnya bertumpu pada pemberian penghargaan terhadap tingkah laku karyawan yang sesuai dan menghukum karyawan yang bertingkah laku kontraproduktif. Dengan itu, hal ini berkaitan dengan hubungan pertukaran, memberi dan menerima antara pemimpin dengan bawahan. Oleh karena itu, bawahan termotivasi oleh janji pemimpin atau sebaliknya, dikoreksi oleh umpan balik negatif, penolakan atau tindakan disipliner. Dengan artian, gaya *transactional leadership* umumnya membuat bawahan menjadi loyal dan patuh pada organisasinya. Perilaku penciptaan iklim kinerja yang menguntungkan organisasi di lingkungan eksternal, dikaitkan dengan perilaku pengungkapan keuntungan dan kelebihan organisasi di luar lingkungan kerja, yang dapat diartikan sebagai perilaku loyalitas kepada organisasi. Dengan demikian, diharapkan *transactional leadership* berfungsi sebagai prediktor perilaku ini, yang sebenarnya terjadi.

Terakhir, pemimpin transformasional cenderung mengembangkan tindakan yang ditujukan untuk mengintegrasikan, mengkoordinasikan, dan memfasilitasi aktivitas bawahannya. Oleh karena itu, mereka memainkan peran mendasar dalam penciptaan lingkungan kooperatif, yang menjelaskan fakta bahwa gaya kepemimpinan ini merupakan prediktor positif perilaku kerja sama dengan rekan kerja, karena perilaku ini sesuai dengan tindakan diskresioner yang ditujukan untuk membantu orang dengan tugas tertentu.

Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan tabel 5, pada hasil analisis ditemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* sangat penting untuk menciptakan *organizational citizenship behavior*. Mengenai gaya *transformational leadership*, data menunjukkan bahwa gaya ini secara positif dan

signifikan memprediksi dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terkait dengan menawarkan saran kreatif kepada sistem, untuk menciptakan iklim yang mendukung organisasi di lingkungan eksternal, untuk pelatihan diri dan untuk kerjasama dengan sesama pekerja. Temuan ini hampir sepenuhnya mengkonfirmasi Hipotesis 2 dan juga konsisten dengan penelitian yang berbeda Qalati *et al.*, (2022) yang juga menunjukkan kemanjuran gaya *transformational leadership* untuk secara positif memprediksi *organizational citizenship behavior*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan UKM di pamekasan ditunjukkan oleh adanya pemimpin dengan karakteristik *transformational leadership*. Dijelaskan pula bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam organisasi muncul faktor eksternal. Maka dari hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi diterima. Hal ini mendukung penelitian Tresna (2016) sebelumnya yang menyatakan bahwa *transformational leadership* dapat secara langsung mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Sebaliknya, penelitian ini justru tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Maharani *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki hubungan langsung dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Pemimpin transformasional cenderung memotivasi bawahan mereka untuk melampaui harapan, mengadopsi, misalnya, sikap dan perilaku yang melampaui kepentingan individu dan memprioritaskan penyebab kolektif. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan ini merupakan prediktor yang kuat dari perilaku untuk menciptakan iklim yang mendukung sistem, karena perilaku semacam ini, di atas segalanya, menguntungkan organisasi secara kolektif.

Karakteristik lain dari pemimpin transformasional adalah kenyataan bahwa mereka memberikan otonomi kepada bawahan mereka dan mendorong mereka untuk mengatasi masalah sebagai cara untuk mening-

katkan kinerja dan kemanjuran mereka. Akibatnya, bawahan diharapkan menunjukkan kecenderungan yang lebih kuat untuk menyajikan saran kreatif kepada sistem, karena mereka merasa lebih otonom dan mandiri untuk mengusulkan solusi yang membantu mereka mengatasi kesulitan dan berkontribusi untuk meningkatkan kinerja mereka, termasuk presentasi. saran kreatif.

Pemimpin transformasional juga dapat dianggap sebagai agen perubahan, karena mereka berusaha untuk mengembangkan dan mengubah sikap dan keyakinan bawahan mereka, melalui penerapan strategi yang mampu membuat mereka lebih sadar akan kebutuhan mereka untuk berprestasi. daur ulang diri dan kesejahteraan. Dalam hal ini, dapat diprediksi bahwa mereka secara positif mempengaruhi dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang terkait dengan pelatihan diri, karena perilaku ini ditandai dengan tindakan yang berkaitan dengan pencarian individu untuk pelatihan yang ditawarkan secara internal atau eksternal kepada organisasi, sebagai cara bagi individu untuk meningkatkan kinerja mereka dan merasa lebih berprestasi sebagai pribadi dan profesional.

Singkatnya, pemimpin transformasional mendapatkan kepercayaan dan kekaguman bawahan mereka. Berdasarkan hubungan kepercayaan ini, mereka mampu mempromosikan tingkat tinggi identifikasi dan komitmen bawahan mereka untuk tujuan mereka sendiri sebagai pemimpin dan tujuan organisasi. Melalui proses inilah pemimpin transformasional mungkin akan mempromosikan perilaku anggota organisasi, sehingga mencapai bawahan yang lebih terlibat dan altruistik yang lebih bersedia untuk berkontribusi pada organisasi mereka, melalui tindakan yang melampaui peran yang telah ditentukan.

***Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan tabel 5, pada hasil analisis ditemukan bahwa *organizational citizenship*

behavior memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa *organizational citizenship behavior* sangat penting untuk menciptakan kinerja karyawan. Semakin baik *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Shamir *et al.*, (2018), bahwa perilaku menolong dapat meningkatkan kinerja. Temuan penelitian mendukung Tautan (2010). Yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat melakukan peningkatan produktivitas kerja dan stabilitas kinerja.

Hasil perhitungan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 5 yang menyatakan jika *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* maka semakin tinggi kinerja pegawai. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* maka semakin rendah pula kinerja karyawan UKM di Pamekasan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2015) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Yuniarto (2018) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Liu *et al.*, (2023) menyimpulkan bahwa organisasi yang menginginkan karyawannya untuk mengerjakan sesuatu atau bekerja melebihi tuntutan kerjanya, memiliki keunggulan dibandingkan organisasi yang tidak melakukan hal serupa. Oleh sebab itu banyak perusahaan menginginkan karyawannya memiliki sikap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pengaruh langsung variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

terhadap kinerja karyawan UKM, berdampak besar pada UKM di Pamekasan.

Hal ini juga sesuai dengan teori yang coba dikembangkan oleh Gibson et al yaitu bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sangat berpengaruh dan penting terhadap keberlangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa organisasi harus memaksimalkan dan selalu mendorong setiap karyawan dalam perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* untuk membawa manfaat dan memudahkan organisasi mencapai tujuannya. Selain itu, hasil yang diperoleh dari penelitian ini juga mendukung hasil Pigome et al.,(2019) penelitian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat RSUD Paniai Provinsi Papua. Menurut Pigome et al.,(2019) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki kontribusi yang besar terhadap masalah ketenagakerjaan, perawat yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akan bekerja lebih produktif dibandingkan dengan perawat yang tidak memiliki perilaku tersebut. Penelitian lain juga dilakukan oleh Kharismasyah dan Tata (2021) dalam hasil penelitiannya menjelaskan bahwa perilaku anggota organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat rumah sakit.

Kinerja karyawan semakin dilihat untuk mencakup konstruksi seperti *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pekerja, yang melampaui persyaratan minimum deskripsi karyawan mereka, dengan menyarankan perbaikan, mempengaruhi kinerja dan hasil dengan peningkatan efisiensi kelompok kerja.

Perilaku anggota organisasi berdampak pada efisiensi kelompok kerja selama masa manajemen krisis. Seperti, memiliki kepekaan akan masalah dan membantu orang lain sehingga dapat terjadi penurunan konflik antar kelompok dan memungkinkan manajer untuk fokus pada hal-hal yang lebih mendesak. Memiliki pekerja yang sangat terlibat dalam perilaku anggota Organisasi dapat meningkatkan efisiensi manajer dengan memungkinkan mereka mencurahkan lebih

banyak waktu untuk masalah perencanaan jangka panjang. Selanjutnya, manfaat manajer dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang positif serta karyawan. Todd (2003) dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* membantu mendorong karyawan untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan maksimal mereka di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berkaitan erat dengan motif organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien Pandangan Wang et al.,(2023) menekankan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai dampak positif pada profitabilitas organisasi tetapi tidak pada kepuasan pelanggan.

Para peneliti di seluruh dunia masih memupuk bidang *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang membantu organisasi meningkatkan efektivitasnya. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah segala hal mengenai tingkah laku karyawan dimana karyawan diposisikan sebagai penentu utama agar dapat tercapai peningkatan efektivitas/produktivitas sebuah organisasi. Pesatnya pertumbuhan UKM telah melahirkan tantangan baru seperti *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang merupakan fenomena yang memiliki dampak negatif dan positif terhadap kinerja karyawan berdasar pada seberapa baik hal itu dikelola. Bukti empiris hubungan antara perilaku anggota organisasi dan ukuran kinerja individu dan organisasi dikumpulkan dalam literatur manajemen dan pemasaran. Banyak penelitian telah meneliti hubungan antara karakteristik pribadi dan sikap karyawan, dan perilaku kewargaan karyawan. Beberapa studi komprehensif tentang kemungkinan antededen *organizational citizenship behavior* dalam konteks UKM dilaporkan dalam literatur. Namun, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja karyawan di sektor perbankan tidak terdokumentasi dengan baik dan mewakili kesenjangan yang signifikan dalam literatur.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) *Transactional leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior, transformational*, (2) *Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, (3) *Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran

Penelitian ini hanya berfokus pada karyawan UKM di Pamekasan dengan jumlah sampel 200 karyawan UKM, sehingga hasil yang diperoleh dari penelitian ini tidak dapat dikorelasikan pada perusahaan lain di kota/kabupaten yang lainnya. Penelitian lain di masa depan dapat memperluas hasil dengan menganalisis kota-kota lain dan perusahaan besar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih dalam mengenai peran *transactional leadership, transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior* dalam kurun waktu tertentu serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Namun, pengaruh dari beberapa variabel dapat berubah dari waktu ke waktu, menyebabkan hasil penelitian juga berubah. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model penelitian agar diperoleh hasil/informasi yang lebih akurat dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Advani, A. 2015. Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management* 15(5): 1–9. <https://ssrn.com/abstract=2669416>.
- Afriyie, S., J. Du, and A. A. Ibn Musah. 2019. Innovation and Marketing Performance of SME in an Emerging Economy: the Moderating Effect of Transformational Leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 9: 1-25. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>.
- Afsar, B., Y. F. Badir, B. B. Saeed, dan S. Hafeez. 2017. Transformational and Transactional Leadership and Employee's Entrepreneurial Behavior in Knowledge-Intensive Industries. *The International Journal of Human Resource Management* 28(2): 307–332. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>.
- Al Khajeh, E. H. 2018. Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research* 2018: 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>.
- Allen, S., B. E. Winston, G. R. Tatone, dan H. M. Crowson. 2018. Exploring a Model of Servant Leadership, Empowerment, and Commitment in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 29(1): 123-140. <https://doi.org/10.1002/nml.21311>.
- Anderson, J. C. dan D. W. Gerbing. 1988. Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended Two Step Approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411-423. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.103.3.411>.
- Asiimwe, J. B., T. Kavoo-Linge, dan D. Sikalieh. 2016. The Relationship between Transactional Leadership Style and SMEs Growth in the Top 100 SMEs in Kenya. *International Journal of Business and Social Science* 7(7): 74-81. <https://www.ijbssnet.com/journal/index/3548>.
- Asrar-ul-Haq, M. dan K. P. Kuchinke. 2016. Impact of Leadership Styles on Employees' Attitude towards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks. *Future Business Journal* 2(1): 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>.
- Barnard, C. J. 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Başkarada, S., J. Watson, dan J. Cormarty. 2017. Balancing Transactional and Transformational Leadership. *International Journal of Organizational Analysis*

- 25(3): 506-515. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0978>.
- Belawati, F. E., D. Setyadi, dan M. I. Hendri. 2019. Effect of Transformational Leadership Style and Knowledge Management on Organizational Innovation through Empowerment, Member Creativity and Learning Organization. *Journal of Arts and Humanities* 8(8): 01-16. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i8.1699>.
- Bilginoglu, E. dan U. Yozgat. 2021. The Impact of Sparking Leadership on Creating Work Passion and Job Satisfaction in Organizations - an Empirical Study. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 21(1): 43-58. <https://doi.org/10.18037/ausbd.902549>.
- Brandt, T., E. K. Laitinen, dan T. Laitinen. 2016. The Effect of Transformational Leadership on the Profitability of Finnish Firms. *International Journal of Organizational Analysis* 24(1): 81-106. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2014-0744>.
- Caillier, J. G. 2014. Do Transformational Leaders Affect Turnover Intentions and Extra-Role Behaviors through Mission Valence? *American Review of Public Administration* 46(2): 226-242. <https://doi.org/10.1177/0275074014551751>.
- Chandraningtyas, I. 2022. Leadership Style and Effect on Small Medium Enterprises: a Systematic Literature Review. *Proceedings of the International Conference of Islamic Economics and Business (ICONIES)* 8(1): 387-394. <http://conferences.uin-malang.ac.id/index.php/iconies/article/view/1674>.
- Chelagat, L. J., P. Chepkwony, dan A. Kemboi. 2015. Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business, Humanities and Technolog* 5(4): 55-61.
- Chernyak-Hai, L., L. Bareket-Bojmel, dan M. Margalit. 2023. A Matter of Hope: Perceived Support, Hope, Affective Commitment, and Citizenship Behavior in Organizations. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.003>.
- Dai, Y. D., Y. Y. Dai, K. Y. Chen, dan H. C. Wu. 2013. Transformational vs Transactional Leadership: Which is better? a Study on Employees of International Tourist Hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 25(5): 760-778. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223>.
- Deichmann, D. dan D. Stam. 2015. Leveraging Transformational and Transactional Leadership to Cultivate the Generation of Organisation-Focused Ideas. *The Leadership Quarterly* 26(2): 204-219. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.10.004>.
- Eliyana, A. dan S. Ma'arif. 2019. Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership toward Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics* 25(3): 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
- Feranita, N. V., A. Nugraha, dan S. A. Sukoco. 2020. Effect of Transformational and Transactional Leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management* 18(3): 415-425. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34).
- Fernández-Muñiz, B., J. M. Montes-Peón, dan C. J. Vázquez-Ordás. 2017. The Role of Safety Leadership and Working Conditions in Safety Performance in Process Industries. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries* 50(Part B): 403-415. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2017.11.001>.
- Fernet, C., S. Trépanierb, S. Austin, M. Gagné, dan J. Forest. 2015. Transformational Leadership and Optimal Functioning at Work: on the Mediating Role of Employees' Perceived Job Characteristics and Motivation. *Work and Stress* 29(1): 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>.
- Fiaz, M., Q. Su, A. Ikram, dan A. Saqib. 2017. Leadership Styles and Employees'

- Motivation: Perspective from an Emerging Economy. *The Journal of Developing Areas* 51(4): 143-156. <https://www.jstor.org/stable/26416967>.
- Fornell, C. dan D. F. Larcker. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18(1): 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Gao, R., W. H. Murphy, dan R. E. Anderson. 2020. Transformational Leadership Effects on Salespeople's Attitudes, Striving, and Performance. *Journal of Business Research* 110: 237-245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>.
- García-Morales V. J., M. M. Jiménez-Barrionuevo, dan L. Gutiérrez-Gutiérrez. 2012. Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research* 65(7): 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.
- Giang, H. T. T. dan L. T. Dung. 2021. Transformational Leadership and Nonfamily Employee Intrapreneurial Behavior in Family-owned Firms: The Mediating Role of Adaptive Culture and Psychological Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal* 42(8): 1185-1205. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2021-0116>.
- Gilmore, P. L., X. Hu, F. Wei, L. E. Tetrick, dan S. J. Zaccaro. 2013. Positive Affectivity Neutralizes Transformational Leadership's Influence on Creative Performance and Organisational Citizenship Behaviours. *Journal of Organizational Behavior* 34(8): 1061-1075. <https://doi.org/10.1002/job.1833>.
- Irijanto, B. dan H. Setiawan. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Industri UMKM di Wilayah DI Yogyakarta. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship* 5(2): 15-26. <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v5i2160>.
- Kark, R., D. Van Dijk, dan D. R. Vashdi. 2018. Motivated or Demotivated to be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *Applied Psychology* 67(1): 186-224. <https://doi.org/10.1111/apps.12122>.
- Kasraie, S. dan J. Burgess. 2019. Leadership and Performance: The Case of Australian SMEs in the Services Sector. *9th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Vietnam*: 1-7.
- Katz, D. 1964. The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science* 9(2): 131-146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Kaur, N. dan L. S. Kang. 2021. Person-Organisation Fit, Person-Job Fit and Organisational Citizenship Behaviour: An Examination of the Mediating Role of Job Satisfaction. *IIMB Management Review* 33(4): 347-359.
- Kharismasyah, A. Y. dan E. E. T. N. Tata. 2021. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Perawat RSUD Majenang. *Derivatif: Jurnal Manajemen* 15(1): 142-154. <https://doi.org/10.24127/jm.v15i1.595>.
- Kim, H. 2014. Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organization Review* 14(3): 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>.
- Kim, M. dan T. A. Beehr. 2018. Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies* 25(2): 184-196. <https://doi.org/10.1177/1548051817727702>.
- Klein, G. 2023. Transformational and Transactional Leadership, Organizational Support and Environmental Competition Intensity as Antecedents of

- Intrapreneurial Behaviors. *European Research on Management and Business Economics* 29(2): 100215. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100215>.
- Klein, G., Z. Shtudiner, dan M. Zwillling. 2021. Why do Peer-to-Peer (P2P) Lending Platforms Fail? the Gap between P2P Lenders' Preferences and the Platforms' Intentions. *Electronic Commerce Research* 23: 709-738. <https://doi.org/10.1007/s10660-021-09489-6>.
- Kline, R. B. 2016. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Fourth Edition*. The Guilford Press. New York, London.
- Koo, B. dan E. S. Lee. 2021. The Taming of Machiavellians: Differentiated Transformational Leadership Effects on Machiavellians' Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics* 178(1): 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04788-2>.
- Lee, C. C., W. C. Yeh, Z. Yu, dan X. C. Lin. 2023. The Relationships between Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Transactional Leadership and Job Performance: a Mediator Model of Trust. *Heliyon* 9(8): 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>.
- Liu, Z., C. Chen, H. Cui, dan Y. Hu. 2023. The Relationship between Nurses' Social Network Degree Centrality and Organizational Citizenship Behavior: The Multiple Mediating Effects of Job Satisfaction and Work Engagement. *Heliyon* 9(9): 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19612>.
- Lubis, M. S. 2015. Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *Jurnal Apresiasi Ekonomi* 3(2): 75-84. <https://doi.org/10.31846/jae.v3i2.176>.
- Ma, X. dan W. Jiang. 2018. Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science* 54(3): 302-324. <https://doi.org/10.1177/0021886318764346>.
- Maharani, V., S. Surachman, S. Sumiati, dan A. Sudiro. 2017. The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Job Satisfaction and Organizational Commitment (Study at Islamic Bank in Malang Raya). *International Journal of Economic Research* 14(21): 213-226.
- Majeed, N. dan S. Jamshed. 2021. Heightening Citizenship Behaviours of Academicians through Transformational Leadership: Evidence Based Interventions. *Quality & Quantity* 57(Suppl 4): 575-606. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01146-2>.
- Manoppo, V. P. 2020. Transformational Leadership as a Factor that Decreases Turnover Intention: a Mediation of Work Stress and Organizational Citizenship Behavior. *The TQM Journal* 32(6): 1395-1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>.
- Manzoor, F., L. Wei, M. Nurunnabi, Q. A. Subhan, S. I. A. Shah, dan S. Fallatah. 2019. The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability* 11(2): 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>.
- Masa'deh, R. E., J. Al-Henzab, A. Tarhini, dan B. Y. Obeidat. 2018. The Associations among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. *Benchmarking: An International Journal* 25(8): 3117-3142. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>.
- Meisam, K., M. S. Saif-URK, dan J. Maryam. 2013. The Job Turnover, Job Satisfaction, Ethical Leadership and Organizational Commitment Impact on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Applied Science and Agriculture* 8(5): 607-611.
- Naqvi, J. A., S. Ullah, dan B. Javed. 2017. Effect of Leadership Styles on Employees' Innovative Behaviour: The Mediating Role of Employees' Creativity.

- European Journal of Business and Management* 9(28): 27-37.
- Nasra, M. A. dan S. Heilbrunn. 2016. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership* 44(3): 380-396. <https://doi.org/10.1177/1741143214549975>.
- Ndubisi, N. O., X. A. Zhai, dan K. H. Lai. 2021. Small and Medium Manufacturing Enterprises and Asia's Sustainable Economic Development. *International Journal of Production Economics* 233: 107971. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107971>.
- Newman, A., K. Kiazad, dan B. Cooper. 2014. Examining the Cognitive and Affective Trust-Based Mechanisms Underlying the Relationship between Ethical Leadership and Organisational Citizenship: a Case of the Head Leading the Heart? *Journal of Business Ethics* 123(1): 113-123. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1803-2>.
- Organ, D. W. 1988. *Organisational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books. Lexington.
- Pagda, Z., S. Bayraktar, dan A. Jimenez. 2021. Exploring Culture and Leadership after 23 Years: a Replication of GLOBE Project in Turkey. *Journal of International Management* 27(1): 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100822>.
- Para-González, L., D. Jiménez-Jiménez, dan A. R. Martínez-Lorente. 2018. Exploring the Mediating Effects between Transformational Leadership and Organizational Performance. *Employee Relations* 40(2): 412-432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>.
- Pigome, H., M. Sapiri, dan T. Abduh. 2019. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Paniai Propinsi Papua. *Indonesian Journal of Business and Management* 1(2): 48-58. <https://doi.org/10.35965/jbm.v1i2.316>.
- Popescu, A. M., A. Deaconu, dan T. Popescu. 2015. Organization's Age and Organizational Citizenship Behavior (OCB), Performance Criteria at SMEs Level. Case Study–Bucharest–Ilfov Development Region. *Procedia Economics and Finance* 22: 645-654. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00278-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00278-6).
- Qalati, S. A., Z. Zafar, M. Fan, M. L. S. Limón, dan M. B. Khaskheli. 2022. Employee Performance under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: a Mediated Model. *Heliyon* 8(11): 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>.
- Quansah, P. E., Y. Zhu, dan M. Guo. 2023. Assessing the Effects of Safety Leadership, Employee Engagement, and Psychological Safety on Safety Performance. *Journal of Safety Research* 86: 226-244. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.07.002>.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2013. *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education, Inc. Boston.
- Rumijati, A. 2020. The Impact of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Performance through Organizational Learning at Micro, Small and Medium Enterprises. *Proceedings of the International Conference on Community Development (ICCD 2020)*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 477: 64-68. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.015>.
- Samson, A. T. dan O. A. Ilesanmi. 2019. The Relationship between Transactional Leadership, Transformational Leadership and Performance of SMEs in Nigeria. *Noble International Journal of Business and Management Research* 3(4): 73-85. <https://www.napublisher.org/pdf-files/NIJBMR-529-73-85.pdf>.
- Schoemaker, P. J., S. Heaton, dan D. Teece. 2018. Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management*

- Review* 61(1): 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>.
- Shamir, B., R. J. House, dan M. B. Arthur. 2018. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* 9: 9-29. <https://doi.org/10.1108/S1479-35712018000009009>.
- Shapira-Lishchinsky, O. dan S. Tsemach. 2014. Psychological Empowerment as a Mediator between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly* 50(4): 675-712. <https://doi.org/10.1177/0013161X13513898>.
- Sims, C., A. Carter, dan A. M. De Peralta. 2020. Do Servant, Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Leadership Styles Influence Mentoring Competencies for Faculty? a Study of a Gender Equity Leadership Development Program. *Human Resource Development Quarterly* 32(1): 55-75. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21408>.
- Suliman, A. dan H. A. Obaidly. 2013. Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Financial Service Sector: the Case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 5(2): 115-134. <https://doi.org/10.1108/17574321311321603>.
- Tian, H., S. Iqbal, S. Akhtar, S. A. Qalati, F. Anwar, dan M. A. S. Khan. 2020. The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology* 11: e314. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>.
- Todd, S. Y. 2003. A Causal Model Depicting the Influence of Selected Task and Employee Variables on Organizational Citizenship Behavior. *Dissertation*. The Florida State University. USA.
- Torlak, N. G. dan C. Kuzey. 2019. Leadership, Job Satisfaction and Performance Links in Private Education Institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(2): 276-295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>.
- Tresna, P. W. 2016. The Influence of Transformational Leadership to Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediator Variable (Study about Leadership of the Chairmen at Three Universities in Tasikmalaya). *Integrative Business & Economics*. 5(2): 295-303. http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_vk16-092_295-303_.pdf.
- Wagner, J. A. dan J. R. Hollenbeck. 2020. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Routledge. London.
- Wang, M., S. J. Armstrong, Y. Li, W. Li, X. Hu, dan X. Zhong. 2023. The Influence of Leader-Follower Cognitive Style Congruence on Organizational Citizenship Behaviors and the Mediating Role of Trust. *Acta Psychologica* 238: 103964. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103964>.
- Yuniarto, P. 2018. Pengaruh Servant Leadership pada Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia Wilayah Kerja Jakarta-Bogor-Depok-Tangerang-Bekasi). *Tesis*. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.