

TESIS

**ANALISIS PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN
ORGANIZATIONAL CLIMATE TERHADAP *EMPLOYEE
PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* STUDI EMPIRIS PADA PDAM KOTA
MAKASSAR**

**AN ANALYSIS OF THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEES'
PERFORMANCE MEDIATED BY ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) EMPIRICAL STUDY OF PDAM MAKASSAR CITY**



NISBAYANTI

A012221072

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

HALAMAN JUDUL

**ANALISIS PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN
ORGANIZATIONAL CLIMATE TERHADAP *EMPLOYEE
PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* STUDI EMPIRIS PADA PDAM KOTA
MAKASSAR**

**AN ANALYSIS OF THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEES'
PERFORMANCE MEDIATED BY ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB) EMPIRICAL STUDY OF PDAM MAKASSAR CITY**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

NISBAYANTI

A012221072

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL CLIMATE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) STUDI EMPIRIS PADA PDAM KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

NISBAYANTI
NIM A012221072

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 17 November 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof. Dr. Ria Mardiana Y. SE., M.Si
NIP 1967051819920320001

Pembimbing Pendamping

Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si
NIP 197205251997022001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nisbayanti
Nim : A012221072
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Analisis Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Organizational Climate* terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Studi Empiris pada PDAM Kota Makassar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 28 November 2023

Yang Menyatakan,


Nisbayanti

KATA PENGANTAR



Assalamu' Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Organizational Climate* terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Studi Empiris pada PDAM Kota Makassar”.

Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan kali ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua Orang Tua dan saudara-saudaraku tercinta yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si dan Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam Menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis;

5. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
6. Seluruh sahabat yang telah memberikan bantuan dan mendoakan dalam proses penelitian ini hingga dititik ini.
7. Seluruh Pimpinan dan pegawai PDAM Kota Makassar yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini.
8. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister management serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan.

Makassar, 8 November 2023

Penulis

Nisbayanti

ABSTRAK

Nisbayanti. Analisis Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Organizational Climate* terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Studi Empiris pada PDAM Kota Makassar (Dibimbing Oleh **Ria Mardiana Y** dan **Wardhani Hakim**)

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana *Transformational Leadership* dan *Organizational Climate* mempengaruhi *Employee Performance* pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kota Makassar melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini menggunakan observasional analitik dengan rancangan *CrossSectional*. Populasi dari penelitian ini yakni pegawai tetap lapangan yang berjumlah 351 pegawai. Penarikan sampel menggunakan *probability sampling* menggunakan *simple random sampling*, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 237 responden yang diperoleh menggunakan rumus Slovin. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PDAM Kota Makassar, *Organizational Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, *Organizational Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Organizational Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kata Kunci: *Employee Performance*; *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); *Organizational Climate*; *Transformational Leadership*

ABSTRACT

Nisbayanti. *An Analysis of the Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employees' Performance Mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB) Empirical Study of PDAM Makassar City* (Supervised by **Ria Mardiana Y** and **Wardhani Hakim**)

This study aims to probe how transformational leadership and organizational Climate affect employees' performance of workers of the Municipality Waterworks (PDAM) of Makassar City through Organizational Citizenship Behavior (OCB) variables. This study uses analytic observational with a Cross-Sectional design. The population of this study was permanent workers consisting 351 workers. The selection of samples used probability sampling technique with simple random sampling, so the number of samples in this study consisted of 237 respondents determined using the Slovin formula. The data analysis used was Partial Least Square (PLS) approach. The results showed that transformational leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in PDAM of Makassar City; organizational climate has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB); transformational leadership has a positive and significant effect on Employees' performance; organizational climate has a positive and significant effect on employees' performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a positive and significant effect on employees' performance; transformational leadership has a positive and significant effect on employees' performance intermediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB); organizational climate has a positive and significant effect on employees' performance intermediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Keywords: employees' performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB), organizational climate, transformational leadership

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	11
1.6 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	14
2.1.2 Teori Atribusi.....	14
2.1.3 Sumber Daya Manusia	14
2.1.4 Kepemimpinan.....	17
2.1.5 Organizational Climate	20
2.1.6 Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	24
2.1.7 Employee Performance	27
2.2 Penelitian Terdahulu	30
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	46
3.1 Kerangka Konseptual.....	46
3.1.1 Keterkaitan Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	46
3.1.2 Keterkaitan Organizational Climate terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	47
3.1.3 Keterkaitan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Employee Performance	49
3.1.4 Keterkaitan Transformational Leadership terhadap Employee Performance	49
3.1.5 Keterkaitan Organizational Climate terhadap Employee Performance	50
3.1.6 Keterkaitan Transformational Leadership terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	51

3.1.7	Keterkaitan Organizational Climate terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	51
3.2	Hipotesis Penelitian.....	52
BAB IV METODE PENELITIAN		54
4.1	Rancangan Penelitian	54
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	54
4.3	Populasi dan Sampel	55
4.4	Jenis dan Sumber Data.....	56
4.5	Metode Pengumpulan Data	56
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	57
4.7	Uji Instrumen Data.....	60
4.8	Metode Analisis Data	61
4.9	Uji Hipotesis	63
BAB V HASIL PENELITIAN		64
5.1	Gambaran Umum Penelitian	64
5.1.1	Sejarah Singkat Objek Penelitian	64
5.1.2	Visi Misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar	65
5.2	Karakteristik Responden	65
5.3	Deskripsi Variabel Penelitian	68
5.3.1	Variabel Transformational Leadership.....	68
5.3.2	Variabel Organizational Climate	71
5.3.3	Variabel Organizational Citizenship Behavior.....	75
5.3.4	Variabel Employee Performance	78
5.4	Uji Instrumen Data.....	80
5.4.1	Analisis PLS-SEM (Partial Least Square – Structural Equation Model)	80
5.4.2	Loading Factor.....	81
5.4.3	Uji Reliabilty	83
5.4.4	Uji Validitas	84
5.4.5	Uji Kolinearitas	84
5.4.6	Signifikan Jalur	85
5.4.7	Pengujian Hipotesis.....	88
5.4.8	R-Square	92
5.4.9	Ukuran F Square	92
5.4.10	Total Effect.....	90

5.4.11 Uji Mediasi	87
BAB VI PEMBAHASAN	94
6.1 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	94
6.2 Pengaruh Organizational Climate terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	97
6.3 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Employee Performance	99
6.4 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance	102
6.5 Pengaruh Organizational Climate terhadap Employee Performance	104
6.6 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	105
6.7 Pengaruh Organizational Climate terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	106
BAB VII PENUTUP	108
7.1 Kesimpulan	108
7.2 Saran	109
DAFTAR PUSTAKA	111

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Tingkat Kehilangan Air 2020-2022	1
Tabel 1.2 Data Pengaduan Masuk Tahun 2022	2
Tabel 1.3 Data Presensi Karyawan Periode April 2022 - Maret 2023	3
Tabel 2.1 Indikator Transformational Leadership	15
Tabel 2.2 Indikator Organizational Climate	17
Tabel 2.3 Dimensi dan Indikator Organizational Citizenship Behaviour	20
Tabel 2.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai	23
Tabel 4.1 Definisi Operasional Variabel	57
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 5.2 Karakteristik responden berdasarkan Usia.....	66
Tabel 5.3 Karakteristik responden berdasarkan Bidang Kerja.....	67
Tabel 5.4 Karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja.....	68
Tabel 5.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap variabel Transformational Leadership.....	69
Tabel 5.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap variabel Organizational Climate	71
Tabel 5.7 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior	75
Tabel 5.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap variabel Employee Performance.....	78
Tabel 5.9 Nilai Loading Factor	81
Tabel 5.10 Hasil Uji Reliabilitas	83
Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas	84
Tabel 5.12 Uji Kolinearitas	85
Tabel 5.13 Analisis Pengaruh Langsung	87
Tabel 5.14 Hasil R-square	88
Tabel 5.15 Hasil F-square	89
Tabel 5.16 Total Effect	90
Tabel 5.17 Uji Mediasi	92
Tabel 6.1 Uji Pengaruh Variabel <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	94
Tabel 6.2 Uji Pengaruh Variabel <i>Organizational Climate</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	96

Tabel 6.3 Uji Pengaruh Variabel Organizational Citizenship Behavior terhadap Employee Performance	98
Tabel 6.4 Uji Pengaruh Variabel <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	100
Tabel 6.5 Uji Pengaruh Variabel Organizational Climate terhadap Employee Performance	101
Tabel 6.6 Uji Pengaruh Variabel <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i> yang dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	102
Tabel 6.7 Uji Pengaruh Variabel <i>Organizational Climate</i> terhadap <i>Employee Performance</i> yang dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aset paling berharga dalam sebuah organisasi. SDM yang berkualitas, terlatih, dan terampil memiliki potensi untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi. Keberhasilan perusahaan dapat tercapai karena adanya karyawan yang berkompeten di perusahaan (Infante, 2022). Kinerja karyawan menjadi faktor dasar dalam kelangsungan sebuah organisasi dan salah satu penentu pencapaian tujuan organisasi. Oleh karenanya pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk tetap menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, seperti melalui gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi, sehingga menghasilkan perilaku karyawan yang rela mengerjakan pekerjaan walaupun diluar job description sikap ini dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini terkait dengan teori atribusi Fritz Heider (1958) yang menjelaskan pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka dengan mengetahui alasan dari kejadian yang dialami. Menurut teori ini bahwa kekuatan internal yang diyakini dapat dikendalikan oleh diri sendiri dan kekuatan eksternal yakni perilaku yang dipengaruhi dari luar artinya seseorang akan berperilaku karena situasi, secara bersamaan akan membentuk perilaku manusia dan dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Melihat pentingnya kinerja seseorang terhadap perkembangan organisasi maka pada penelitian ini akan difokuskan pada pada kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar. PDAM kota Makassar merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pelayanan penyediaan air sehingga peran dari kinerja dalam melayani kebutuhan air pelanggan menjadi hal penting untuk diperhatikan. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari efektifitas dalam

mengelolah biaya perusahaan utamanya dalam menangani kasus kehilangan air yang dapat memberikan kerugian pada perusahaan. Berdasarkan data dilapangan diperoleh data terkait tingkat kehilangan air dari tahun 2020 hingga 2022.

Tabel 1.1 Data Tingkat Kehilangan Air 2020-2022

Tahun	Volume Produksi (m3)	Konsumsi (m3)	Kehilangan Air (%)
2020	97.134.009,63	47.893.471,96	50,60
2021	99.589.192,15	47.419.582,83	52,36
2022	101.094.200,19	48.685.168,41	49,57

Sumber : Data Distribusi dan Kehilangan Air PDAM Kota Makassar

Berdasarkan tabel di atas tingkat kehilangan air mencapai angka diatas 50% dan mengalami kenaikan persentase kehilangan air sebesar. 1, 76% untuk tahun 2020 dan 2021. Angka kehilangan tersebut umumnya diakibatkan adanya kebocoran pipa lama yang tidak dideteksi oleh perusahaan. Sehingga dapat merugikan perusahaan dalam hal finansial secara internal, dan juga secara eksternal dapat merugikan pelanggan karena adanya pemberhentian distribusi air sementara saat proses perbaikan. Berbagai cara telah diupayakan oleh perusahaan dalam menanggulangi kasus kehilangan air diantaranya melakukan pemetaan pipa yang sudah tua serta meminimalisir kesalahan pekerja dilapangan dengan pengawasan. Selain itu berkaitan dengan kasus kehilangan air, Perusahaan juga mengakui tidak sedikit jumlah pengaduan yang masuk. Data pengaduan masuk tahun 2022 dapat dilihat pda tabel berikut.

Tabel 1.2 Data Pengaduan Masuk Tahun 2022

Bulan	Pengaduan Masuk	Realisasi	Sisa
Januari	48	45	3
Februari	71	64	7
Maret	95	87	8
April	53	44	9
Mei	49	39	10
Juni	89	84	5
Juli	110	96	14
Agustus	123	113	10
September	112	100	12
Oktober	79	74	5
November	66	63	3
Desember	60	50	10

Sumber : Data Humas PDAM Kota Makassar

Berdasarkan data pengaduan masuk pada tabel di atas menunjukkan adanya tren fluktuasi dan jumlah pengaduan terbesar berada pada bulan Agustus dengan 123 kasus pengaduan, 113 kasus telah direalisasikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Hubungan Masyarakat mengatakan kebanyakan kasus pengaduan yang masuk terkait air keruh, air bau, dan tidak dapat air yang disebabkan adanya kebocoran pipa. Solusi yang dilakukan dalam menanggapi berbagai keluhan yang masuk dengan quick response yakni merespon segala keluhan yang masuk dengan cepat. Selain kehilangan air dan pengaduan pelanggan yang cukup tinggi, data kehadiran karyawan menunjukkan tren karyawan izin dan terlambat meningkat. Data absensi karyawan periode April 2022 – Maret 2023 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Data Presensi Karyawan Periode April 2022 - Maret 2023

Periode	Izin	Terlambat
April - Mei 2022	7	52
Juni - Juli 2022	25	18
Agustus - September 2022	61	44
Oktober - November 2022	63	48
Desember 2022 – Januari 2023	36	43
Februari – Maret 2023	65	64

Sumber : Data Kepegawaian PDAM Kota Makassar

Data di atas menunjukkan kesadaran karyawan yang masih rendah dalam menaati aturan perusahaan. Hasil wawancara dengan bagian kepegawaian menyatakan bahwa terdapat beberapa sanksi yang bisa diperoleh karyawan terkait kehadiran seperti teguran secara lisan, teguran dengan surat pernyataan, penundaan kenaikan pangkat, penundaan kenaikan gaji hingga sanksi perumahan pegawai dengan potongan gaji 50% untuk pegawai tetap dan pemberhentian bagi pegawai honorer. Solusi untuk kehadiran karyawan menjadi penting karena posisi karyawan yang berperan penting dalam menjalankan tujuan perusahaan.

Berdasarkan data-data yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai PDAM kota Makassar belum sepenuhnya baik, Terciptanya kinerja karyawan yang baik salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi dan prestasi kerja karyawan, serta tujuan apa yang harus mereka kejar, yang juga menghasilkan keuntungan bagi karyawan mereka atau memberikan kontribusi sosial dan ekonomi lainnya kepada masyarakat (Duryat, 2021). Lebih khusus lagi dibahas mengenai Transformational Leadership di mana seorang pemimpin

bekerja dengan tim untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen. Transformational Leadership menjadi tuntutan saat ini karena adanya perubahan kompleks pada organisasi dalam menghadapi revolusi industri digital. Era 4.0 ditandai oleh kemajuan teknologi yang cepat, seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), big data, dan automasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memahami, mengintegrasikan, dan memanfaatkan teknologi ini untuk mendorong inovasi, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

Menurut Bernard M. Bass dalam Wirawan (2014) Transformational Leadership merupakan upaya seorang pemimpin dalam mentransformasikan pengikutnya dalam memenuhi kebutuhan mulai dari tingkat kebutuhan hierarki rendah ke tingkat yang lebih tinggi berdasarkan Teori Motivasi Abraham Maslow. Melalui Transformational Leadership pemimpin dapat memperoleh kinerja yang lebih dari pengikutnya. Gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan pada pola kepemimpinan di PDAM kota Makassar yang dilihat dari beberapa indikator kepemimpinan transformasional diantaranya Rasa hormat karyawan, Dapat memberikan motivasi kepada pengikut, Pemecahan masalah, Menciptakan lingkungan kerja yang baik, serta hubungan dengan bawahan. Rasa hormat pegawai kepada pimpinan terlihat cukup baik, pernyataan ini juga didukung oleh informasi yang diberikan kepala seksi penerimaan pegawai bahwa sikap hormat pegawai tinggi karena merupakan keharusan hierarki dan saling menghargai. Kemampuan pemimpin memberikan motivasi tercermin dari tindakan langsung yang dilakukan seperti pemimpin juga turun ke lapangan untuk melakukan pengecekan secara langsung bergabung dengan para pekerja lapangan sehingga sikap seperti ini dapat memberikan motivasi kerja kepada pegawai. Pemecahan

masalah dilakukan secara bersama dengan pemimpin mempertimbangkan saran-saran dari pegawai karena didukung oleh ikatan emosional pemimpin dan pegawai yang kuat. Berdasarkan hasil wawancara bersama Kabag Distribusi, lingkungan organisasi dibentuk berdasarkan kekeluargaan dengan motto “Optimis Semangat Berjuang Bersama” sehingga membentuk hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan para karyawan.

Pemimpin transformasional memiliki orientasi jangka panjang dan berfokus pada pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Mereka tidak hanya mencapai tujuan saat ini, tetapi juga mengembangkan strategi dan rencana untuk mencapai keberhasilan jangka panjang salah satunya melalui penciptaan iklim organisasi yang produktif (Brown et al., 2019). Dengan menginspirasi anggota tim dan mengarahkan mereka menuju visi yang lebih besar, pemimpin transformasional mendorong pertumbuhan dan keberhasilan organisasi Robbins dan Judge (dalam Djuraidi, 2020).

Organizational Climate atau iklim organisasi adalah lingkungan manusia di mana karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaannya. iklim organisasi memandu perilaku karyawan dengan menyampaikan kepada mereka perilaku apa yang diinginkan dan sesuai dalam organisasi. Norma subyektif sering dibentuk setelah mempertimbangkan nilai dan norma organisasi (Shanker et al., 2017). Iklim organisasi yang baik di perusahaan dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan sekaligus berdampak pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan. Lebih lanjut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi (Purwantoro & Bagyo, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Soelton & Vizano, (2020); Al Shbail & Al Shbail, (2020); Hamid et al., (2022); Wirawan et al., (2021); Wardono et al., (2022) dan Okeke et al., (2022) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap OCB. Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Sinaga et al., (2019) menunjukkan bahwa OCB dapat ditingkatkan

dengan membangun iklim organisasi yang baik. OCB adalah perilaku karyawan yang dengan sukarela mengerjakan suatu pekerjaan melebihi standar yang telah ditetapkan sebelumnya dengan niat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Iklim organisasi telah memberikan efek yang sangat besar pada sikap karyawan dan hubungan antar karyawan, rasa memiliki, dan prestasi kerja (Obeng et al., 2021). Salah satu bentuk upaya karyawan dalam mencapai hasil kerja yang terbaik adalah OCB. OCB secara positif mempengaruhi kinerja individu, kelompok, dan organisasi (Hermanto & Srimulyani, 2022). Semakin baik kerjasama dan dukungan tim melalui budaya gotong royong di antara sesama pekerja, kinerja karyawan akan semakin meningkat (Kissi et al., 2019). OCB sangat penting untuk kesuksesan organisasi karena meningkatkan kinerja kerja, produktivitas, dan kerja sama tim serta menciptakan iklim kerja yang lebih positif. Jika suatu organisasi memiliki karyawan dengan perilaku OCB, maka ini dapat diprediksi produktivitas organisasi akan meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Waqiah et al., (2021), Pranata et al., (2020), Triani et al., (2020), Parashakti et al., (2021), Trong et al., (2021), Indarti (2017) dan Suhardi et al., (2022) bahwa perilaku OCB karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perilaku OCB pegawai PDAM Kota Makassar dapat dilihat dari indikator OCB diantaranya Membantu rekan kerja dengan sukarela berdasarkan prinsip saling menutupi antar pegawai seperti menganantikan pekerjaan apabila rekan kerja berhalangan mengerjakan pekerjaan, tidak hanya melalui bantuan fisik di lapangan perilaku membantu juga ditunjukkan dengan memberikan dukungan berupa konsumsi kepada rekan kerja. indikator selanjutnya yakni memberikan pandangan dan masukan yang sifatnya membangun bagi organisasi, khususnya pada bagian distribus air sangat mendukung keterbukaan dan kebebasan inovasi bagi seluruh pegawai. Kemudian indikator loyalitas pegawai dalam bekerja terlihat

dari kegigihan bekerja walau diluar jam kerja bahkan menurut pernyataan dari Kabag Distribusi air para pegawai seringkali ikut bekerja di lapangan diluar dari *job description*. Sementara itu Iklim organisasi PDAM Kota Makassar terlihat dari indikator sikap saling mendukung dalam organisasi, kebersamaan komunikasi secara terbuka dengan atasan, sehingga pegawai dapat lebih mudah melakukan inovasi serta mendorong ide-ide baru dan kreativitas.

Motivasi peneliti melakukan penelitian ini karena masih terdapat perbedaan pada penelian terdahulu terkait pengaruh tiap variabel sehingga perlu untuk dikaji lebih lanjut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Y. A. Nugroho et al., (2020) dan Andreani & Petrik, (2016) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Namun beberapa penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara Transformational Leadership dengan kinerja Pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Eliyana et al., (2019) dan Meiryani et al., (2022) menyatakan bahwa transformational Leadership tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu untuk variabel iklim organisasi, penelitian yang dilakukan oleh Kassem et al., (2021), Membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Obeng et al., (2020) menyatakan bahwa pada hakekatnya semua karyawan menginginkan iklim yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun temuan penelitian lain membuktikan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Violita, 2020 dan Sunarsih & Helmiatin, 2017) yang berarti karyawan dapat tetap berprestasi meskipun iklim organisasi berubah. Sehingga dari hasil penelitian tersebut peneliti memunculkan variabel Organizational Citizenship Behavior untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung variabel Transformational Leadership dan Organizational Climate terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai kinerja karyawan di PDAM kota Makassar dengan Semangat terusjudul **Analisis Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Organizational Climate* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah dipaparkan pada latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di PDAM Kota Makassar?
2. Apakah *Organizational Climate* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di PDAM Kota Makassar?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap *Employee Performance* di PDAM Kota Makassar?
4. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Performance* di PDAM Kota Makassar?
5. Apakah *Organizational Climate* berpengaruh terhadap *Employee Performance* di PDAM Kota Makassar?
6. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Performance* di PDAM Kota Makassar yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
7. Apakah *Organizational Climate* berpengaruh terhadap *Employee Performance* di PDAM Kota Makassar yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Menghasilkan pemahaman dan memberi masukan bagi pengambil keputusan (*problem solving*) terkait pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PDAM Kota Makassar
2. Menghasilkan pemahaman dan memberi masukan bagi pengambil keputusan (*problem solving*) terkait pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PDAM Kota Makassar
3. Menghasilkan pemahaman dan memberi masukan bagi pengambil keputusan (*problem solving*) terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Employee Performance* di PDAM Kota Makassar
4. Menghasilkan pemahaman dan memberi masukan bagi pengambil keputusan (*problem solving*) terkait pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* di PDAM Kota Makassar
5. Menghasilkan pemahaman dan memberi masukan bagi pengambil keputusan (*problem solving*) terkait pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Employee Performance* di PDAM Kota Makassar
6. Menghasilkan pemahaman dan memberi masukan bagi pengambil keputusan (*problem solving*) terkait pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* di PDAM Kota Makassar yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
7. Menghasilkan pemahaman dan memberi masukan bagi pengambil keputusan (*problem solving*) terkait pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Employee Performance* di PDAM Kota Makassar yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

1. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembanding dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh Transformational Leadership dan Organizational Climate terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB).

2. Bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi saran untuk pimpinan PDAM kota Makassar dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan terhadap peneliti berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang ada dalam perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh Transformational Leadership dan Organizational Climate terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar. Penelitian ini dibatasi untuk melihat apakah Employee Performance atau kinerja pegawai pada PDAM Kota Makassar dapat meningkat dengan menerapkan Transformational Leadership dan Organizational Climate yang baik dengan OCB sebagai variabel mediasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran umum tentang isi proposal tesis ini, maka peneliti menyusunnya dalam empat bab, dalam setiap bab akan terdiri dari beberapa sub bab, kemudian antara bab yang satu dengan bab yang lainnya akan saling berhubungan dan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan yang dapat dilihat sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang terdiri dari tinjauan pustaka dari beberapa variabel yang menjadi landasan penelitian.

BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan kerangka fikir dan hipotesis penelitian

BAB IV : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, dan Teknik analisi data.

BAB V : HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi hasil penelitian dari PT. PLN (Persero) UIKL Sulawesi dan hasil pengolahan data yang telah diperoleh dari penyebaran kuesioner.

BAB VI : PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan pembahasan terkait hasil penelitian yang membahas pengaruh antar variabel berdasarkan hasil penelitian dan pengujian.

BAB VII : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan penelitian dan saran yang diberikan kepada lokasi penelitian sebagai masukan untuk pengambilan keputusan yang akan datang agar mencapai kinerja yang lebih baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.2 Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider (1958) pencetus teori atribusi yang menjelaskan mengenai bagaimana menentukan penyebab dan motif perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa di sekitar mereka dengan mengetahui alasan dari kejadian yang dialami. Menurut teori ini bahwa kekuatan internal yang diyakini dapat dikendalikan oleh diri sendiri dan kekuatan eksternal yakni perilaku yang dipengaruhi dari luar artinya seseorang akan berperilaku karena situasi, secara bersamaan akan membentuk perilaku manusia dan dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

Teori Atribusi berusaha menjelaskan cara seseorang dalam mempertimbangkan orang secara berbeda sebagaimana dengan pemaknaan terhadap perilaku tertentu. Ketika mengamati perilaku seseorang, maka kita akan mempertimbangkan perilaku yang nampak diakibatkan oleh faktor internal atau eksternal. Pertimbangan tersebut tergantung dari faktor-faktor diantaranya distinctiveness, consensus, dan consistency. Distinctiveness menunjukkan bahwa seseorang berperilaku berbeda untuk situasi yang berbeda. Consensus berarti seseorang akan merepon situasi yang sama dengan cara yang sama. Sedangkan consistency berarti seseorang akan bertindak dengan cara yang sama sepanjang waktu (Wibowo, 2013).

2.1.3 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia atau sering disingkat dengan SDM merupakan individual atau sekelompok individu dalam sebuah organisasi baik dalam sebuah

institusi ataupun dalam perusahaan. SDM merupakan suatu potensi penggerak sebuah organisasi sehingga keberadaannya menjadi sangat penting (Sinambela et al., 2022). Perspektif global tentang pentingnya karyawan lebih luas dan terbuka. Karyawan tidak hanya dilihat sebagai sumber daya, tetapi juga sebagai komoditi, sebagai modal bahkan sebagai investasi oleh suatu organisasi atau perusahaan, sehingga sangat penting perusahaan memiliki peluang untuk mengembangkan sumber daya manusia yang besar dan berkualitas tinggi. Sumber daya manusia yakni karyawan tidak dapat diukur secara nominal keuangan karena karyawan merupakan asset yang penting yang dapat membawa kesuksesan bagi sebuah organisasi. Kehilangan karyawan yang baik berarti kehilangan pengetahuan sedangkan menjaga mereka untuk tetap berada dalam suatu organisasi dapat membantu organisasi mempertahankan pengetahuan dan pengalaman (Ramlall dalam Dirani et al., 2020). Melihat kedudukannya yang amat penting maka perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan (Macke & Genari, 2019).

Keberhasilan perusahaan dapat tercapai karena adanya karyawan yang berkompeten di perusahaan (Infante, 2022). Oleh karenanya pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk tetap menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Pengembangan Sumber Daya Manusia pada hakekatnya menitikberatkan pada terwujudnya karyawan yang berkompeten dan berkualitas, memiliki keterampilan, serta berdaya saing tinggi dalam mendukung kesempurnaan produktivitas dan aktivitas perusahaan

Perekonomian Indonesia tidak lepas dari globalisasi yang terjadi setiap saat. Dampaknya sudah terasa dalam kehidupan bisnis dalam negeri yang juga berkembang pesat tidak terbatas pada industri di sektor swasta, tetapi juga di lembaga-lembaga negara. Situasi ini memaksa organisasi untuk melakukan peningkatan kualitas daya saingnya dengan menggunakan sumber daya

manusianya lebih baik dengan keahlian yang lebih tinggi. Kompetensi karyawan tidak dapat hanya dinilai pada tingkat pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga pada sikap karyawan itu sendiri.

Kinerja setiap karyawan tidak lepas dari kompetensinya. Kompetensi merupakan modal awal yang harus ditanamkan pada setiap karyawan untuk bisa sukses untuk posisi tertentu. Hal ini juga memberikan kesempatan untuk bertindak sesuai dengan tugas posisinya. Hasilnya, karyawan akan merasa puas dengan kinerjanya. Kualitas sumber daya manusia yang buruk dapat melemahkan efektivitas karyawan yang secara tidak langsung ditentukan oleh kompetensi. Menurut Hasibuan dalam Hayati, (2018) menyatakan bahwa prestasi kerja sangat penting karena dapat diartikan sebagai sesuatu kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan hasil manajemen. Tingkat keberhasilan ini dinyatakan dalam kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kepuasan penyelesaian pekerjaan dan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mendukung karyawan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan bisnis untuk mencapai hasil yang efisien dan efektif. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai salah satu sumber daya dalam perusahaan yakni bisa melalui gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi, sehingga menghasilkan perilaku karyawan yang rela mengerjakan pekerjaan walaupun diluar job description sikap ini dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi dan prestasi kerja karyawan, dan tujuan apa yang harus mereka kejar, yang juga menghasilkan keuntungan bagi karyawan mereka atau memberikan kontribusi sosial dan ekonomi lainnya kepada masyarakat. Lebih khusus lagi dibahas mengenai gaya kepemimpinan transformasional di mana seorang pemimpin bekerja dengan tim untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui inspirasi, dan

melaksanakan perubahan bersama-sama dengan anggota kelompok yang berkomitmen. Kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus perhatian para peneliti karena dampaknya yang signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi dan karyawan (Manzoor et al., 2019). Sementara itu iklim organisasi adalah lingkungan manusia di mana karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi yang baik di perusahaan dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan sekaligus berdampak pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan. Lebih lanjut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi (Purwantoro & Bagyo, 2019).

2.1.4 Kepemimpinan

Menurut Duryat (2021) dalam bukunya mendefinisikan *leadership* atau kepemimpinan adalah suatu kemampuan dalam memberikan pengaruh pada perilaku individu tau kelompok untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu. Pemimpin adalah agen perubahan yakni orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Efektivitas pemimpin biasanya diukur dengan pencapaian satu atau kombinasi dari tujuan-tujuan ini. Individu dapat memandang pemimpin sebagai efektif atau tidak efektif sesuai dengan kepuasan yang mereka peroleh dari total pengalaman kerja. Faktanya, penerimaan arahan atau permintaan pemimpin sebagian besar bergantung pada harapan pengikut bahwa tanggapan yang baik dapat mengarah pada hasil yang menarik.

2.1.4.1 Teori Kepemimpinan

Menurut Adam dalam Duryat (2021) terdapat dua teori umum yang mendasari munculnya kepemimpinan diantaranya teori sifat dan teori situasional. Teori sifat menyatakan bahwa seseorang bisa menjadi pemimpin yang baik jika

dalam dirinya terdapat sifat yang melebihi sifat seorang yang dipimpin. Sifat-sifat tersebut diantaranya suka melindungi, adil, percaya diri, inisiatif, karismatik, energik, persuasif, komunikatif, dan kreatif. Sementara teori situasional menyatakan bahwa seluruh variabel situasional mempengaruhi seorang pemimpin diantaranya dari segi kecakapan, peranan, dan perilaku termaksud kepuasan kerja dan kinerja pengikutnya.

2.1.4.2 Transformational Leadership

Transformational Leadership atau kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang lebih cenderung melakukan apa yang “benar secara moral” dan melindungi hak dan martabat individu (Brown et al., 2019). Menurut Nothouse dalam Jufrizen (2020) Kepemimpinan transformasional murni merupakan kepemimpinan yang sifatnya sosial dan mendukung kepentingan bersama. Melalui *Transformational Leadership* pemimpin dapat memperoleh kinerja yang lebih dari pengikutnya. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan untuk penghargaan internal atau kepentingan diri karyawan sendiri. Hasil tersebut dapat dicapai sebab dalam kepemimpinan transformasional seseorang yang menjadi pengikutnya memiliki kepercayaan yang tinggi pada pemimpin, kekaguman, kesetiaan, rasa hormat, dan senantiasa merasa termotivasi dari sikap seorang pemimpin. Menurut Robbins dan Judge dalam Djuraidi (2020), seorang pemimpin transformasional akan menginspirasi pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi.

Berdasarkan karakteristik di atas, salah satu karakteristik terpenting dari pemimpin transformasional adalah karisma. Namun, karisma saja tidak cukup untuk kepemimpinan transformasional yang sukses. Selain karisma, pemimpin

transformatif membutuhkan keterampilan penilaian, kemampuan komunikasi, dan kepekaan terhadap orang lain. Mereka harus mampu mengartikulasikan visi mereka, dan mereka harus peka terhadap kekurangan keterampilan para pengikut.

Kepemimpinan transformatif mendukung dan melindungi kesejahteraan semua individu dalam masyarakat dan memastikan perlakuan yang adil dari semua orang dalam tindakan mereka. Dalam hal ini, pemimpin transformatif melakukan upaya untuk mengelola keragaman karena memiliki potensi untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi dan anggotanya (Brown et al., 2019). Beberapa penelitian telah menilai asumsi teori bahwa efek positif dalam individu, kelompok, dan organisasi dari kepemimpinan transformatif disebabkan oleh transformasi pengikut dengan cara yang spesifik dan bertahan lama (Siangchokyoo et al., 2020).

Menurut Bass et al dalam Harsoyo, R. (2022). Dimensi dari kepemimpinan transformatif sebagai berikut:

1. *Idealized influence*, seorang pemimpin harus memberikan contoh yang baik kepada bawahannya untuk menanamkan rasa hormat dan kepercayaan kepada pemimpin.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus mampu menciptakan motivasi dan tujuan yang jelas bagi karyawannya.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus dapat mendorong karyawannya untuk memunculkan ide dan gagasan baru, manajer juga harus membiarkan karyawannya menjadi pemecah masalah dan menciptakan inovasi baru di bawah kepemimpinannya.
4. *Individualized consideration*, pemimpin harus penuh perhatian, mendengarkan keluhan dan memahami kebutuhan karyawannya. Semua

dimensi ini, bila diterapkan dengan benar, membantu memaksimalkan peran manajer dalam organisasi.

Berdasarkan dimensi tersebut maka dapat diuraikan menjadi beberapa indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1 Indikator *Transformational Leadership*

Dimensi	Indikator
<i>Idealized influence</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa hormat karyawan 2. Kepercayaan karyawan pada pemimpin 3. Dapat menjadi panutan
<i>Inspirational motivation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivator 2. Penetapan tujuan
<i>Intellectual stimulation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ide kreatif 2. Pemecahan masalah
<i>Individualized consideration</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan karir 2. Menciptkan lingkungan kerja yang baik 3. Hubungan dengan bawahan

Sumber : Bass et al dalam Taneja et al., (2013)

2.1.5 Organizational Climate

Organizational Climate atau yang disebut iklim organisasi secara singkat didefinisikan sebagai makna yang dilampirkan orang pada kumpulan pengalaman yang saling terkait yang mereka miliki di tempat kerja (Triastuti, 2019). Iklim organisasi merupakan persepsi bersama dan makna yang melekat pada kebijakan, praktik, dan prosedur pengalaman karyawan dan perilaku yang mereka amati mendapatkan imbalan dan yang didukung dan diharapkan (Ostroff et al.

dalam Schneider et al., 2013). Lebih lanjut West & Lyubovnikova, (2015) mendefinisikan iklim organisasi sebagai seperangkat persepsi tentang praktik, prosedur, dan kebijakan yang diharapkan, didukung, dan dihargai oleh organisasi.

Iklim organisasi diyakini terkait dengan budaya organisasi, namun dibutuhkan perspektif yang berbeda. Sementara literatur menunjukkan bahwa budaya menjelaskan keyakinan organisasi, nilai-nilai dan artefak, iklim menjelaskan fitur organisasi dari perspektif karyawan (Schein, dalam Al-Kurdi et al., 2020). Iklim organisasi lebih mementingkan kesan subjektif, perasaan dan persepsi terhadap tindakan anggota organisasi. Oleh karena itu, iklim organisasi memandu perilaku karyawan dengan menyampaikan kepada mereka perilaku apa yang diinginkan dan sesuai dalam organisasi. Norma subyektif sering dibentuk setelah mempertimbangkan nilai dan norma organisasi (Shanker et al., 2017). Sehingga iklim organisasi dapat mempengaruhi norma subyektif individu dengan menyampaikan kepada mereka perilaku apa yang sesuai atau diharapkan. Juga, iklim organisasi memiliki dampak tertinggi pada norma subyektif karyawan.

Dalam memahami perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, iklim organisasi telah menjadi faktor penting yang telah memperoleh banyak pertimbangan dan perhatian dalam literatur perilaku organisasi sejak tahun 1960an. Iklim organisasi telah memberikan efek yang sangat besar pada sikap karyawan dan hubungan antar karyawan, rasa memiliki, dan prestasi kerja (Obeng et al., 2021). Sehingga dapat dikatakan bahwa iklim organisasi memengaruhi kinerja dan kepuasan staf, yang akan mengarah pada kesuksesan dan kemampuan organisasi yang terus ditingkatkan. Jadi, jika seorang pemimpin berhasil membangun iklim kerja yang baik, maka hal itu akan mampu mendongkrak kinerja karyawan. Selain itu, banyak penelitian telah menetapkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja (Supriyati et al., 2019). Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan

karyawan (Obeng et al., 2020). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani et al., (2021) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi diantaranya:

1. Gaya Kepemimpinan
2. Budaya Organisasi
3. Budaya Kerja
4. Komunikasi Interpersonal
5. Komitmen

Dimensi iklim organisasi menurut Koys et al., dalam Utami et al., (2021) adalah sebagai berikut:

1. *Autonomy*. Persepsi penentuan sendiri metode kerja, tujuan dan prioritas;
2. *Cohesion*. Rasa persatuan di antara unsur organisasi, termasuk kesediaan anggota organisasi untuk memberikan dukungan material;
3. *Trust*. Setuju untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota senior organisasi tentang hal-hal dan pribadi dengan harapan integritas komunikasi tersebut tidak akan dikompromikan;
4. *Pressure*. Persepsi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan standar kinerja;
5. *Support*. Persepsi manajer tentang perilaku organisasi yang toleran, termasuk membiarkan anggota belajar dari kesalahan mereka tanpa rasa takut atau hukuman;
6. Pengakuan. persepsi bahwa kontribusi anggota organisasi terhadap organisasi diakui dan dihargai;
7. *Recognition*. persepsi bahwa praktik organisasi itu adil, dapat diterima dan tidak sewenang-wenang atau berubah-ubah;

8. *innovation*. Persepsi perubahan dan kreativitas didorong, termasuk pengambilan risiko di area baru di mana anggota organisasi memiliki sedikit atau tidak ada pengalaman sebelumnya.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diuraikan menjadi beberapa indikator diantaranya:

Tabel 2.2 Indikator *Organizational Climate*

Dimensi	Indikator
<i>Outonomy</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penentuan secara mandiri prosedur kerja dan tujuan organisasi 2. Menentukan prioritas
<i>Cohesion</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perasaan saling memiliki dalam sebuah organisasi 2. Sikap saling mendukung dalam organisasi
<i>Trust</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepercayaan dalam komunikasi 2. Kebersamaan komunikasi secara terbuka dengan atasan
<i>Pressure</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntutan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
<i>Support</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toleransi perilaku organisasi 2. Kebebasan dalam belajar dari kesalahan
Pengakuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan
<i>Recognition</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. praktik organisasi adil, wajar, dan tidak sewenang-wenang berubah
<i>Innovation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong ide-ide baru dan kreativitas 2. Pengambilan resiko

Sumber : Koys et al., dalam Utami et al., (2021)

2.1.6 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behaviour selanjutnya disingkat dengan OCB adalah perilaku karyawan yang dengan sukarela mengerjakan suatu pekerjaan melebihi standar yang telah ditetapkan sebelumnya dengan niat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. OCB adalah sebutan bagi karyawan yang memberikan nilai lebih pada pekerjaan yang menjadi tugasnya sekaligus nilai tambah bagi perusahaan (Anti et al., 2022). OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Perilaku ini juga disebut sebagai perilaku *extra-role*. Menurut Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bebas dan tidak terpengaruh terhadap imbalan formal. Lebih lanjut Organ menjelaskan terkait definisi sukarela (*discretionary*) yaitu perilaku yang tidak dilaksanakan sebagai suatu syarat dalam uraian tugas karena perilaku ini merupakan perilaku pilihan dan tidak ada dalam sistem formal imbalan organisasi Wirawan (2014).

OCB juga mengacu pada perilaku yang melampaui kewajiban normal karyawan. Ini termasuk menghindari konflik yang tidak perlu, membantu orang lain tanpa menjadi sombong, bekerja keras dengan sabar, terlibat dalam aktivitas organisasi, dan melakukan kinerja yang melebihi tugas normal yang diperintahkan (McShane & Glinow dalam Nurjanah et al., 2020). Perilaku ini sangat menguntungkan bagi perusahaan terutama di lingkungan perusahaan dengan persaingan bisnis yang sangat ketat. OCB tidak diakui secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendorong berfungsinya organisasi secara efektif

Menurut manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam kaitannya dengan tujuannya memiliki beberapa keunggulan seperti:

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. Menghemat sumber daya yang tersedia untuk Anda

3. Menjadi alat yang efektif untuk koordinasi kelompok
4. Meningkatkan organisasi dengan menambah atau bahkan mempertahankan karyawan terbaik.
5. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan

Dimensi OCB menurut Organ (1998) antara lain:

1. *Altruisme*, berarti kesediaan karyawan untuk membantu orang lain dengan relevan secara organisasi tugas (misalnya menjadi sukarelawan untuk membantu karyawan yang kurang terampil atau baru).
2. Kesopanan (*courtesy*) berperilaku sopan dan hormat terhadap sesama berarti mencegah masalah yang bersumber dari hubungan kerja
3. *Sportivitas*. Mengandung makna bahwa karyawan memiliki sikap positif dan mau bertoleransi kurang dari kondisi ideal tanpa mengeluh
4. Kebajikan Kewargaan (*civic virtue*), berarti karyawan bertanggung jawab untuk berpartisipasi dan peduli terhadap kesejahteraan perusahaan (misalnya menghadiri rapat yang tidak diperlukan, memberikan nasihat kreatif untuk perbaikan).
5. *Conscientousnes* adalah dedikasi untuk bekerja dan keinginan untuk melampaui persyaratan formal, dalam hal ketepatan waktu atau konservasi sumber daya (misalnya bekerja sepanjang hari atau mempertahankan aturan organisasi).

Sementara itu Menurut Podsakoff dkk (1997), OCB memiliki tujuh indikator diantaranya:

- a. Perilaku membantu

Perilaku membantu dalam artian membantu rekan kerja secara sukarela untuk mencegah terjadinya masalah dalam pekerjaan. Hal ini merupakan komponen utama dari OCB.

b. Kepatuhan

Kepatuhan dalam organisasi terhadap prosedur maupun kebijakan perusahaan. Karyawan yang menginternalisasi peraturan internal perusahaan akan senantiasa melakukannya sedang atau bahkan tidak diawasi.

c. *Sportsmanship*

Tidak pernah melakukan keluhan atas pekerjaan yang ditanggungnya, dan senantiasa mempertahankan sikap positif.

d. Loyalitas terhadap organisasi

Loyalitas terhadap organisasi, mencegah dan senantiasa menjaga perusahaan dari ancaman.

e. Inisiatif

Merupakan derajat antusiasme individu pada perusahaan serta komitmen ekstra pada kinerja yang melebihi standar yang diharapkan.

f. Kualitas

Keterlibatan dan tanggung jawab dalam proses politik organisasi seperti mengikuti rapat dan memberikan pandangan atas isu yang terjadi dalam organisasi.

g. Perkembangan diri

Keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan untuk keuntungan organisasi.

Berdasarkan paparan di atas secara ringkas dimensi dan indikator pada Organizational Citizenship Behaviour diperlihatkan pada table berikut

Tabel 2.3 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behaviour*

Dimensi	Indikator
<i>Altruisme</i>	1. Membantu rekan kerja dengan sukarela
<i>Courtesy</i>	1. Rasa hormat sesama pegawai
<i>Sportivitas</i>	1. Tidak melakukan keluhan atas pekerjaan 2. Senantiasa mempertahankan sikap positif
<i>Civic virtue</i>	1. Keterlibatan dalam mengikuti rapat 2. Memberikan pandangan dan masukan yang sifatnya membangun bagi organisasi
<i>Conscientousnes</i>	1. Loyalitas dalam bekerja 2. Senantiasa menjaga perusahaan dari ancaman 3. Senantiasa meningkatkan kemampuan diri

Sumber : Podsakoff dkk (1997) dan Bismala (2019)

2.1.7 Employee Performance

Employee performance atau Kinerja berkaitan dengan hasil pencapaian seseorang. Berbagai definisi yang digunakan dalam memaknai kinerja karyawan. Definisi pertama memahami kinerja sebagai perilaku peran atau pemenuhan tanggung jawab yang diharapkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dalam deskripsi pekerjaan (Chan dan Mak, dalam Atatsi et al., 2019). Sementara itu menurut Putri Primawanti & Ali, (2022) Kinerja karyawan diartikan sebagai bentuk pencapaian dalam sebuah perusahaan yang diperoleh melalui penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan. Kinerja karyawan menjadi faktor dasar dalam kelangsungan sebuah organisasi dan salah satu penentu pencapaian tujuan organisasi. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan selalu termotivasi atau memiliki motivasi untuk

menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan dengan baik Putri Primawanti & Ali, (2022).

Sehubungan dengan definisi kinerja pegawai, menurut Widodo dalam Faishal et al., (2019) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya:

1. Kualitas karyawan. Hal ini berkaitan dengan kualitas dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai meliputi Pendidikan dan pelatihan, motivasi kerja, kondisi fisik, etos kerja, dan sikap mental
2. Sarana pendukung. Meliputi hal-hal yang berkaitan dengan lingkungan organisasi seperti Kesehatan kerja, teknologi, sarana produksi, keselamatan kerja, serta hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan seperti gaji atau upah, keamanan kerja, dan jaminan sosial
3. Supra sarana. Berkaitan dengan kebijakan pemerintah dan kaitannya dengan hubungan industrial manajemen.

Untuk memperoleh kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi maka penting untuk dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Menurut Budihardjo (2015), beberapa manfaat yang diperoleh dari adanya penilaian kinerja karyawan antara lain:

1. Proses Rekrutmen

Dalam merekrut karyawan, sebuah organisasi harus menentukan kriteria yang harus dipenuhi oleh calon karyawan untuk memastikan karyawan dapat sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Sehingga diperlukan adanya system penilaian untuk dapat menyaring calon karyawan.

2. Jenjang Karier

Setiap karyawan perlu untuk selalu dinilai kinerjanya. Penilaian ini tidak hanya sebatas pada loyalitas, efektivitas, etos kerja, dan produktivitas, tapi lebih

dalam lagi menyangkut aspek kepemimpinan. Sehingga dengan adanya penilaian ini dapat dijadikan acuan bagi manajemen dalam memprogramkan jenjang karir bagi setiap karyawan.

3. Kesesuaian bidang pekerjaan

Umumnya seorang karyawan akan merasa senang dan produktif apabila ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan minat, bakat, hobi, dan talenta yang dimiliki. Untuk menempatkan sesuai posisinya diperlukan penilaian kinerja yang digunakan sebagai acuan dalam melihat kompetensi setiap karyawan agar dapat ditempatkan pada posisi yang tepat.

Menurut Robbin dalam Tiyanti et al., (2021) menuliskan dimensi dan indikator dari kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja sehubungan dengan tingkat kesempurnaan seorang karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang diukur menggunakan indikator ketelitian, kerapian, dan hasil kerja.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja berkaitan dengan swaktu yang dihabiskan seorang karyawan dalam bekerja setiap harinya yang dapat dilihat dari kecepatan kerja masing-masing karyawan. Dimensi kuantitas kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator kecepatan dan kemampuan.

3. Kerjasama

Kerjasama sangat diperlukan dalam menunjang kinerja karyawan. Partisipasi dengan karyawan lain baik secara vertikal ataupun horizontal sangat diperlukan untuk hasil kerja yang baik. Dimensi ini dapat diukur melalui indikator Jalinan Kerjasama dan kekompakan.

4. Inisiatif

Inisiatif sendiri seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan dan menyelesaikan masalah di tempat kerja tanpa menunggu perintah atasan atau rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan itu adalah sebuah tanggung jawab yang harus disadari oleh semua karyawan. Dimensi ini dapat diukur dengan menggunakan indikator kemampuan pemecahan masalah.

Berdasarkan paparan di atas maka dapat disimpulkan dimensi dan indikator dari kinerja karyawan pada table berikut:

Tabel 2.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi	Indikator
Kualitas Kerja	1. Ketelitian 2. Hasil kerja 3. Kerapian
Kuantitas Kerja	1. Kecepatan kerja 2. Kemampuan kerja
Kerjasama	1. Jalinan kerja sama 2. Kekompakan
Inisiatif	1. Kemampuan memecahkan masalah

Sumber : Robbin dalam Tiyanti et al., (2021)

2.2 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1	The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment	Peter Khaola (2021)	Penelitian ini mengadopsi desain penelitian kuantitatif deskriptif, cross-sectional dan menggunakan kuesioner yang	Hasil menegaskan jalur yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi; keadilan organisasi dan komitmen afektif; dan komitmen afektif dan OCB. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa

			dikelola sendiri untuk mengumpulkan data.	keadilan yang dirasakan dan komitmen afektif adalah mediator serial yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Penjelasan sifat faktor mediasi antara kepemimpinan dan OCB akan meningkatkan tingkat pemahaman organisasi tentang mengapa kepemimpinan transformasional sangat penting untuk mempromosikan OCB
2	The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture	Siti Nurjanah, Vina Pebianti & Agung Wahyu Handaru (2020)	Penelitian ini mengadopsi desain penelitian kuantitatif deskriptif,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, (2) kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, (3) komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, (5) kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, (6) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB melalui komitmen organisasi, dan (7) kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB melalui komitmen organisasional.
3	The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Islamic Educational Institutions	Mastur, Soim, Nik Haryanti, dan Moh. Gufron (2022)	Penelitian ini mengadopsi desain penelitian kuantitatif deskriptif,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap organisational citizenship behavior. Tidak terdapat pengaruh secara parsial yang

				signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap organisational citizenship behavior
4	Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Organizational Commitments On Organizational Citizenship Behavior	Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, dan Rosdiana Sijabat (2021)	Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menggunakan filosofi positivisme dengan jenis kausalitas	Hasil analisis dan pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisational citizenship behavior, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisational citizenship behavior, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organisational citizenship behavior.
5	The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviour: Evidence from Malaysian higher education context	Yaser Hasan Salem Al-Mamary (2021)	Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung signifikan terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap OCB. Hasil ini menyoroti pentingnya peran mediasi komitmen organisasi dalam memprediksi kepemimpinan transformasional – hubungan OCB.
6	The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors	Taylan Budur dan Ahmet Demir (2022)	Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif	Menurut temuan, motivasi inspirasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (EP). Selain itu, OCB mempengaruhi EP secara parsial, sementara kesopanan dan ketelitian memiliki dampak positif yang signifikan terhadap EP. Mengenai hubungan antara TL dan OCB, pertimbangan individu ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada kesopanan dan kebajikan sipil, tetapi tidak pada sportivitas dan kesadaran, sedangkan pengaruh ideal tidak ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi OCB.
7	Effect of Transformational Leadership,	Farida Elmi, Hapzi Ali, Muhammad	Metode yang digunakan dalam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan

	Organizational Commitments and Job Satisfaction on Organization Citizenship Behavior (OCB) at the Directorate of Primary School Development Ministry of Education and Culture Farida	Ridwan, dan Hanna Pratiwi (2020)	penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis kausalitas	transformasional, komitmen organisasi, kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Secara parsial, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan.
8	How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations	Huan Zhang, Ziyu Liu, dan Yean Wang (2020)	Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan peran kunci kepemimpinan transformasional dalam keberhasilan SWSO dan menemukan modal sosial tempat kerja sebagai mediator penuh dan otonomi 33tatic33t33 sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB
9	The Effect Of Transformational Leadership Style, Transactional Leadership And Charismatic Leadership On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) with Working Culture as an Intervening Variable	Andika Prasetya Nugraha	Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya kerja, Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap OCB, kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi, kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap OCB, kepemimpinan karismatik berpengaruh negatif terhadap budaya kerja, kepemimpinian karismatik beoengaruh negatif terhadap OCB, Budaya kerja berpengaruh positif terhadap OCB.
10	The Role of Transformational Leadership in Building Organizational Citizenship: The Civil Servants of Indonesia	Diana Hapsari, Setyo Riyanto, Endri (2021)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis kausalitas	Temuan empiris penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk kepemimpinan transformasional yang dapat membangun OCB di kalangan PNS di Indonesia. Efek ini jauh lebih besar dan signifikan dibandingkan dengan sistem kompensasi yang diyakini secara

					luas sebagai faktor utama pembentuk OCB, seperti hasil penelitian sebelumnya.
11	The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Organizational Commitment and Trust in Leaders as Mediation Lutfi	Lutfi Adi Pratama dan Vini Wiratno Putri (2019)	Jenis penelitian kuantitatif dan analisisnya menggunakan 34tastic.		Hasil penelitian ditemukan bahwa tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap OCB, tidak ada pengaruh kepercayaan terhadap pemimpin terhadap OCB, komitmen organisasi memediasi hubungan tersebut. antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB, kepercayaan terhadap pemimpin tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB.
12	The Effect of Transformational Leadership, Quality of Work Life (QWL) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Tapan Regional General Hospital Dian	Dian Zurahmi, Erni Masdupi, dan Dina Patrisia (2019)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif		Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Kehidupan Kerja staf Tapan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh pada Organizational Citizenship Behavior Melalui Kualitas Kehidupan kerja.
13	The Influence Of Transformational Leadership On Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Of Employees At Terengganu's Government Linked Companies (Glcs): A Conceptual Framework	Muhammad Al Azzim Mohd Zaki, Juhaizi Mohd Yusof, dan Nur Aishah Awi (2021)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif		Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung pada organisasi komitmen dan OCB karyawan. Dihipotesiskan bahwa OCB keduanya secara langsung mempengaruhi dan memediasi kepemimpinan transformasional pada organisasi komitmen.
14	The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Workplace: Case study at	Donjeta Murtezaj & Afërdita Ahmeti (2021)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif		Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan beberapa karakteristik OCB.

	the Recycling Company Rec-Kos, Kosovo			
15	A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership	Lingyun Mi, Xiaoli Gan, Ting Xu, Ruyin Long, Lijie Qiao, dan Hanlin Zhu (2019)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan transformasional dapat secara efektif mempromosikan OCB karyawan, tetapi keempat dimensi kepemimpinan transformasional memiliki jalur pengaruh dan kekuatan yang berbeda pada OCB.
16	Recognizing the Role of Job Satisfaction in Predicting the Relationship Between Political Organization, Organizational Climate, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviour on Liquor Distributor Companies in Indonesia	Mochamad Soelton, Noermijati Noermijati, Nicko Alexander Vizano, Yenida Parmariza, Yudha B. Abadi, dan Shandra Zulfriadi (2020)	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan Model Persamaan Struktural Berbasis Komponen atau Varians	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Politik Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Distributor Minuman Keras. Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Distributor Minuman Keras. Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Distributor Minuman Keras. Politik Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan Distributor Minuman Keras, Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan Distributor Minuman Keras
17	The Effect of Organizational Climate on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Employees of Education Department in DKI Jakarta	Arnest Sinaga, Thamrin Abdullah, dan Billy Tunas (2019)	Penelitian kuantitatif dengan metode survey	Hasil penelitian pertama dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap OCB. Kedua, iklim atau organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Ketiga, iklim organisasi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap OCB melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu untuk meningkatkan OCB pegawai Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta perlu ditingkatkan iklim organisasi dan motivasi kerja.

18	Organizational climate, organizational citizenship behaviour and turnover intention: Evidence from Jordan	Mohannad Obeid Al Shbaila dan Awn Metlib Abdulla Al Shbail (2020)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara iklim organisasi dan OCB. Sementara itu, OCB dan turnover intention ditemukan memiliki hubungan terbalik. Iklim organisasi yang kuat harus diciptakan di universitas swasta Yordania karena meningkatkan dan memprediksi OCB. OCB pada gilirannya akan menyebabkan turnover intention menurun di kalangan auditor internal.
19	Organizational Citizenship Behavior on Nurses: The Role of Organizational Climate and Commitment	Abdhy Aulia Adnans, Sherry Hadiyani, Siti Zahrenir, dan Fahmi (2021)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara simultan iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap OCB
20	The Influence of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Organizational Climate, and Teamwork, Towards Organizational Citizenship Behavior of Civil Servants	Fadlun A. Hamid, Suparno Eko Widodo, dan Agung Dharmawan Buchdadi (2022)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jenis kausalitas	(1) kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh langsung positif terhadap OCB; (2) kecerdasan emosional dan iklim organisasi berpengaruh positif langsung terhadap 36tastic tim; (3) kecerdasan emosional dan kerja sama tim tidak berpengaruh positif langsung terhadap OCBi; dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung positif terhadap OCB
21	Organizational Climate And Organizational Citizenship Behavior On Public Sector Organizations.	I Komang Pasek Guna Wirawan, I Nengah Suardhika, dan Anak Agung Putu Agung (2021)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, 2) iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, 3) iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB), 4) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 5) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

22	The role of servant leadership and organizational climate on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator	Aprian Wahyu, Fatwa Tentama, dan Erita Yuliasesti Diah Sari	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, Kepemimpinan pelayan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepemimpinan yang melayani berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Kepemimpinan pelayan dapat mempengaruhi OCB melalui kepuasan kerja atau secara langsung, sedangkan iklim organisasi dapat mempengaruhi OCB secara tidak langsung sehingga melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.
23	The influence of organization climate, work motivation, and organization justice on organizational citizenship behavior employees investment and one-door integrated service	Diah Damayanti, dan I Gusti Ayu Manuati Dewi (2020)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi, motivasi kerja, dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
24	How Work Satisfaction and Organization Climate Influence Organizational Citizenship Behaviour	Arissetyanto Nugroho, Elyssa Nurulita, dan Janfry Sihite (2020)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan model persamaan struktural	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior. Iklim Organisasi juga mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior. Selain itu, Iklim Organisasi merupakan variabel utama yang mempengaruhi Kepuasan Kerja dan OCB
25	The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviors (OCB): The Role of Intrinsic Motivation as Mediation (In Human Resources Development Centre at Ministry of Home Affairs)	Eka Saputra, Erni Masdupi, dan Syahrizal (2019)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan motivasi berpengaruh positif terhadap OCB
26	The Effect of Work Environment and	Rengga Sukma Subastono, Prayekti,	Metode yang digunakan dalam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja

	Organizational Climate on Citizenship Organizational Behavior With Job Satisfaction as A Private Variable In The Yogyakarta Department of Transportation	dan Soni Kurniawan (2023)	penelitian ini adalah metode kuantitatif	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap perilaku anggota organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Tidak terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
27	Exploring Academic Staff Perception of Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviour: Lessons from Private Universities In Nigeria	Margaret N. Okeke, Ifeanyi Emmanuel Nuel Okoli, & Chinenye Maureen Nuel-Okoli (2022)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif metode survey	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi iklim organisasi dan OCB
28	The Influence of Organizational Climate on OCB and Employee Engagement with Job Satisfaction as an Intervening Variable	Gadang Wardono, Anoesyirwan Moeins, dan Widodo Sunaryo (2022)	Metode penelitian menggunakan mixed method dengan kuesioner untuk penelitian kuantitatif dan metode Delphi untuk penelitian kualitatif	Kesimpulan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh positif yang signifikan iklim organisasi terhadap OCB. Ada pengaruh positif yang signifikan iklim organisasi terhadap employee engagement. Ada pengaruh positif yang signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Ada pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja terhadap OCB.
29	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Di Perusahaan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediating Variable	Aisyah Pia Asrunputri, Edy Supriyadi, dan Lies Putriana (2020)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	a. Gaya kepemimpinan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT EVI b. Gaya kepemimpinan signifikan terhadap OCB pada PT EV c. Budaya organisasi signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT EVI. d. Budaya organisasi tidak signifikan terhadap OCB pada PT EVI. Disebabkan adanya variabel 38tatic38t lain yang

				<p>dapat menjadi 39tastic kuat untuk OCB.</p> <p>e. Iklim organisasi signifikan terhadap kepuasan kerja pada EVI.</p> <p>f. Iklim organisasi tidak signifikan terhadap OCB pada PT EVI. Disebabkan adanya variabel 39tastic39t lain yang dapat menjadi 39tastic kuat untuk OCB.</p> <p>g. Kepuasan kerja signifikan terhadap OCB pada PT EVI.</p>
30	The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation	Yustinus Budi Hermanto dan Veronika Agustini Srimulyani (2022)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	<p>Hasil pengujian terhadap tujuh hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa: (1) Organizational Justice dapat meningkatkan OCB secara signifikan; (2) Organizational Justice dapat meningkatkan OCB secara signifikan; (3) Organizational Justice ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance; (4) OCB dapat meningkatkan Employee Performance secara signifikan; (5) OCB bisa meningkatkan EP secara signifikan; (6) OCB memediasi 39tatisti pengaruh OJ terhadap EP; (7) OCBO 39tatisti memediasi pengaruh OJ pada EP</p>
31	Ascertaining the interaction effects among organisational citizenship behaviour, work overload and employees' performance in the Ghanaian construction industry	Ernest Kissi, Odoi Ansah Asare, Kofi Agyekum dan Daniel Yamoah Agyemang (2019)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	<p>Studi membuktikan bahwa OCB secara positif mempengaruhi kinerja karyawan di industri konstruksi. Hasilnya menyiratkan bahwa peningkatan beban kerja pada karyawan tidak meningkatkan tingkat produktivitas mereka, namun secara negatif meningkatkan efek kehidupan kerja karyawan yang tidak dapat dipertimbangkan. Selain itu, WO memainkan peran moderasi homologasi dalam hubungan antara OCB dan kinerja karyawan.</p>

32	Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) On Employee Performance Through Job Satisfaction as An Inetervening Variables	Waqiah, Muhammad Firdaus, dan Agusti (2021)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Hasil dari penelitian ini adalah pertama, OCB signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, perilaku anggota organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang diperoleh. Terakhir, perilaku anggota organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
33	The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Towards Work Stress and Performance of Employees in Income Agency Regional City of Denpasar	Sang Putu Krisna Adhi Pranata, Putu Ngurah Suyatna Yasa, dan Ni Wayan Sitiari	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	1) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) OCB berpengaruh negatif dan signifikan terhadap 40tatis kerja, 3) Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) Stres kerja merupakan variabel mediasi yang menghubungkan Variabel OCB dengan kinerja karyawan.
34	Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance at PT Surya Dermato Medica Palembang	Fatma Triani, Hamid Halin, dan Muhammad Wadud (2020)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
35	The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance	Agus Purwanto (2018)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Organizational Citizenship Behavior memediasi secara parsial dan positif dan signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan
36	Employee Performance of Life Insurance Companies:The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior	Suhardi, Djoko Soelistya, Retno Purwani Setyaningrum, Nur Aisyah, dan Nora	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap OCB, pertukaran anggota tim, dan kinerja karyawan. Pertukaran anggota tim berpengaruh positif

		Pitri Nainggolan (2022)		dan signifikan terhadap OCB, sedangkan pertukaran anggota tim berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Efek mediasi menunjukkan bahwa pertukaran anggota tim dan kepemimpinan pelayan mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan mempengaruhi kinerja karyawan
37	The Effect of Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance	Ryani Dhyan Parashakti, Muhamad Ekhsan, dan Siti Komariah (2021)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif metode survey	Penelitian ini membuktikan bahwa Organizational Citizen Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
38	Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) On Employee Performance at Hanoi University of Science and Technology (Hust), Vietnam	Nguyen Duc Trong, Thai Thu Thuy, Giang Huong, Nguyen Thi Thanh, Dan Nguyen Phuong Linh (2021)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat lima faktor OCB yang mempengaruhi kinerja karyawan di Hanoi University of Science and Technology, antara lain: altruisme, ketelitian, kesopanan, kebajikan sipil, sportivitas. Selain itu, hasil analisis juga menentukan bahwa faktor kesopanan berpengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan, sedangkan faktor kehati-hatian berpengaruh paling lemah.
39	Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance	Anis Eliyana, Syamsul Ma'arif, dan Muzakki (2019)	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Namun kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ketika diintervensi oleh komitmen organisasi serta tidak dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja pegawai
40	The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work	Kuras Purba dan Kusman Sudibjo (2020)	Metode yang digunakan dalam	Hasil analisis deskriptif untuk variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja,

	Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli		penelitian ini adalah kuantitatif	variabel kompensasi dan kinerja karyawan berada pada kategori baik pada PT. Sago Nauli. Berdasarkan analisis secara parsial kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sago Nauli. Secara simultan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
41	Transformational Leadership and Employees' Performance: the Mediating Role of Motivation and Work Environment	Yunianto Agung Nugroho, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Sucipto Basuki, Rachma Nadhila Sudiyono, Muhamad Agung Ali Fikri, Paolinus Hulu, Mustofa, Gusli Chidir, Suroso, dan Yos Xavir (2020)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui efek mediasi motivasi dan lingkungan kerja
42	The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic	Meiryani, Nelviana, Yorick Koh, Gatot Soepriyanto, Mohammed Aljuaid dan Fakhru Hasan (2022)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Studi ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berdampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di masa 42tatisti COVID-19, dan Remote Working berdampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di masa 42tatisti COVID-19.
43	The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance	Fransisca Andreani dan Abelio Petrik (2016)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasilnya menunjukkan bahwa ada yang positif dan pengaruh kepemimpinan transformasional yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dampak positif tetapi tidak signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
44	The Effect of Organizational Climate on Employee Performance Mediating by	Mira Hatem Kassem, Prof. Dr. Mohamed H. Wahba dan Dr.	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain

	Intrapreneurial Behaviours : Case Study	Nevien Farouk Khourshed		itu, iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku intrapreneurial. Dan pengaruh langsung antara perilaku intrapreneurial dan kinerja karyawan secara 43tastic signifikan. Namun, hasil efek mediasi menunjukkan bahwa terdapat efek mediasi parsial terhadap perilaku intrapreneurial antara iklim organisasi dan kinerja karyawan.
45	Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support	Anthony Frank Obeng, Prince Ewudzie Quansah, Eric Cobbinah, dan Stephen Abiam Danso (2020)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui efek mediasi komitmen organisasi dievaluasi. Selain itu, efek dukungan organisasi yang dirasakan terhadap komitmen organisasi juga diuji. Juga, penelitian ini mengungkapkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, sementara dukungan organisasi yang dirasakan memprediksi komitmen organisasi. Ditemukan bahwa dukungan organisasi diketahui secara langsung memprediksi kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, namun menyebabkan penurunan kinerja.
46	The Role of Organizational Climate on Employee Performance: An Empirical Study of Government Hospitals of Lahore, Pakistan	Huma Atta, Raza Hussain Lashari, Aiza Hussain Rana, Salwa Atta, dan Syed Hasnain Nazir (2019)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara iklim organisasi, iklim inovatif, dan iklim kerja sama dengan kinerja karyawan. Sudut pandang praktis memberikan petunjuk yang jelas bahwa administrasi Rumah Sakit harus memahami pentingnya Iklim yaitu iklim inovatif dan iklim kerja sama untuk meningkatkan kinerja karyawan
47	The Effect of Organizational Commitment and Organizational Climate on Employee Performance in Ministry of	Vivi Violeta	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil penelitian adalah komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan iklim organisasi berpengaruh negatif

	Communication and Informatics Jakarta			dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
48	Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance	Nenah Sunarsih dan Helmiatin (2017)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, sedangkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap karyawan pertunjukan.
49	the Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As a Mediation Variable	L.P. Tetty Lestariasih. T, I Gusti Ayu Manuati Dewi (2021)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak dimediasi oleh kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dimediasi oleh OCB
50	Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java	Vivin Maharani, Eka Afnan Troena & Noermijati (2013)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada OCB, OCB berpengaruh langsung pada karyawan kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, OCB tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, OCB

					memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
51	The Effect of Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Organizational Citizenship Behavior And Work Motivation	Deny Setiawan dan Ida Bagus Ketut Surya (2021)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	yang dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis penelitian diterima. Kepemimpinan transformasional, OCB, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan motivasi kerja. Penelitian ini juga mampu membuktikan bahwa OCB dan motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
52	Citizenship organizational behavior ability to increase the effect of organizational climate, work motivation, and organizational justice on employee performance	Handik Purwantoro dan Yupono Bagyo (2019)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	yang dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil pengujian menunjukkan bahwa Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat memediasi antara Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
53	The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction to performance	Sri Indarti, Solimun Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, Wardhani Hakim	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif	yang dalam penelitian ini adalah kuantitatif	Hasil penelitian menemukan efek mediasi (efek tidak langsung) dari variabel OCB pengaruh antara Kepribadian, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada kinerja. Dengan demikian, menunjukkan bahwa semakin tinggi Personality, Organizational Commitment dan Kepuasan kerja akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, jika dimediasi pula Organizational Citizenship Behavior lebih tinggi.