

Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja: Peran Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama

Prima Mukti Ahmad Wiguna¹, Fredianaika Istanti²

Economics and Business, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Article Info

Article history:

Received : Aug 22, 2026
Revised : Sept 17, 2026
Accepted : Sept 29, 2026

Keywords:

Kinerja Karyawan;
Kepemimpinan
Transformasional;
Kepuasan Kerja;
Organizational Citizenship Behavior.

ABSTRACT

Capaian kerja karyawan menjadi salah satu penentu utama tercapainya tujuan organisasi, dan hal ini dapat dipengaruhi oleh corak kepemimpinan, tingkat kepuasan atas pekerjaan, serta perilaku karyawan di lingkungan kerjanya, dengan OCB berperan sebagai penghubung antara faktor-faktor tersebut dan kinerja. Studi ini disusun untuk mengkaji sejauh mana Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja berperan terhadap Kinerja Karyawan, dengan OCB ditempatkan sebagai variabel mediasi, pada PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama. Pendekatan yang digunakan bersifat kuantitatif dengan rancangan kausal, melibatkan 312 dari total 1.411 karyawan yang dipilih lewat proportionate stratified random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berskala Likert lima poin, kemudian dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan bantuan SmartPLS 4.0. Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap Kinerja Karyawan maupun OCB, sementara OCB sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, OCB juga berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Meskipun seluruh hubungan yang diuji terbukti signifikan, besaran pengaruhnya tergolong pada kategori kecil. Hal ini mengindikasikan pentingnya menjaga keberlangsungan praktik kepemimpinan yang efektif, kepuasan kerja, dan OCB secara konsisten agar tetap terarah pada pencapaian target kinerja, baik pada tataran individu maupun organisasi.

This is an open access article under the [CC BY-NC](#) license.



Corresponding Author:

Prima Mukti Ahmad Wiguna
Economics and Business, Universitas Negeri Semarang
Gedung L1, Lantai 1, Kampus Sekaran Gunungpati, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia 50229
Email: primamukti270@students.unnes.ac.id

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari peran sumber daya manusia, yang salah satu indikator utamanya dapat dilihat dari pencapaian Kinerja Karyawan (Otoo, 2024; Pasaribu et al., 2022). Pencapaian kinerja ini tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis

individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kepemimpinan yang kondusif, pengalaman positif karyawan terhadap pekerjaannya, serta perilaku kolaboratif yang ditunjukkan dalam kehidupan organisasi (Aristana et al., 2024). Hal ini menjadi semakin krusial pada perusahaan manufaktur di mana proses operasional menuntut koordinasi antarbagian yang berkesinambungan (Abdelwakil et al., 2025).

Faktor pendorong kinerja yang utama adalah Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja. Pemimpin transformasional menempatkan dirinya sebagai inspirator yang mampu membangun arah bersama dan memotivasi bawahan (Gao et al., 2020), yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Meiryani et al., 2022). Di sisi lain, Kepuasan Kerja mencerminkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Pengalaman kerja yang memuaskan ini telah terbukti mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap yang lebih mendukung penyelesaian tanggung jawab utamanya (Casu et al., 2021; Parent-Lamarche & Dextras-Gauthier, 2024).

Selain kedua faktor tersebut, perilaku ekstra-peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga memegang peranan penting. OCB merujuk pada tindakan sukarela di luar kewajiban formal yang memberikan manfaat bagi organisasi, seperti membantu rekan kerja atau menjaga hubungan antarpersonal (Che et al., 2021). Namun, tinjauan literatur menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu (research gap). Misalnya, (Qalati et al., 2022) serta (Ardana & Purwanto, 2025) menemukan bahwa OCB mampu menjadi mediator yang menghubungkan kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan kinerja. Sebaliknya, (Agustiniingsih et al., 2016) menemukan bahwa OCB tidak terbukti memediasi hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Perbedaan pola ini mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel sangat bergantung pada konteks organisasi yang diteliti.

Kesenjangan empiris serupa juga ditemukan pada PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama. Berdasarkan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa karyawan serta hasil pra-survei kuesioner singkat yang disebarkan kepada 30 responden secara acak pada bulan Juli 2026, persepsi karyawan terhadap variabel pendukung tergolong tinggi. Hasil tabulasi pra-survei menunjukkan tingkat afirmasi positif sebesar 83% untuk Kepemimpinan Transformasional, 74% untuk Kepuasan Kerja, dan 90% untuk OCB. Sejalan dengan angka tersebut, hasil wawancara juga memperlihatkan bahwa karyawan merasa nyaman bekerja, pemimpin dinilai komunikatif, dan iklim saling membantu di luar job description sudah terbentuk. Namun, tingginya indikator-indikator positif tersebut belum berbanding lurus dengan capaian Kinerja Karyawan, yang berdasarkan pengukuran pra-survei yang sama, masih dipersepsikan relatif stagnan pada angka 55%. Fenomena ini memunculkan pertanyaan mengenai sejauh mana dukungan kepemimpinan, kepuasan, dan perilaku saling membantu benar-benar diterjemahkan menjadi pencapaian target kinerja operasional di perusahaan tersebut.

Secara teoritis, interaksi antarvariabel dalam menuntaskan persoalan ini dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) (Blau, 1986). Teori ini menitikberatkan pada unsur timbal balik; ketika karyawan menerima perlakuan, dukungan, atau pengalaman kerja yang baik dari atasan dan organisasinya, mereka cenderung membalasnya lewat sikap dan tindakan operasional yang menguntungkan organisasi, baik dalam bentuk OCB maupun peningkatan kinerja.

Merujuk pada landasan teori tersebut, Kepemimpinan Transformasional dapat membentuk kondisi psikologis yang memacu karyawan memberikan usaha terbaiknya (Gao et al., 2020). Dukungan dan inspirasi dari atasan tidak hanya berimplikasi langsung pada capaian kinerja (Qalati et al., 2022), tetapi juga memicu karyawan membalasnya melalui perilaku ekstra-peran (OCB) (Verma & Bala, 2022). Oleh karena itu, diduga bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H1), serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (H4).

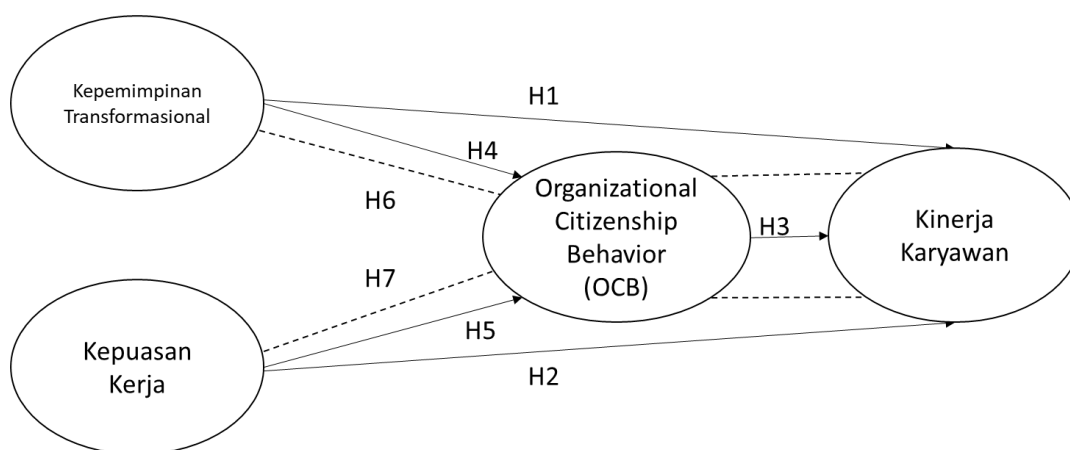
Mekanisme timbal balik yang sama juga berlaku pada Kepuasan Kerja. Karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya akan merespons melalui sikap kerja yang lebih baik, yang berkontribusi pada task performance (Sutanto et al., 2024). Selain berdampak pada kinerja utama, rasa puas ini juga mendorong tumbuhnya perilaku sukarela di luar tugas formal yang menopang organisasi (Chabokrow et al., 2025; Mahmoud et al., 2021; Spanouli et al., 2024). Dengan demikian, diyakini bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H2), sekaligus berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (H5).

Keberadaan OCB itu sendiri merupakan bentuk balasan karyawan yang pada akhirnya melancarkan jalannya pekerjaan kolektif. Berbagai studi menegaskan bahwa perilaku kerelawanan

ini memiliki andil nyata dalam mendorong pencapaian hasil kerja organisasi yang optimal (Che et al., 2021; Rizaie et al., 2023). Berdasarkan landasan ini, diajukan hipotesis bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H3).

Sebagai konsekuensi logis dari keterkaitan struktural tersebut, OCB tidak hanya bertindak sebagai prediktor kinerja, tetapi juga menjembatani pengaruh variabel prediktor lainnya. Inspirasi dari atasan (Zheng & Segumpan, 2024) maupun pengalaman kerja yang memuaskan (Casu et al., 2021) memicu dorongan internal yang mewujud dalam OCB, yang pada gilirannya bermuara pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, perilaku sukarela ini menjadi mekanisme perantara dari dorongan eksternal (kepemimpinan) dan internal (kepuasan) menuju hasil kerja aktual. Oleh karena itu, diprediksi bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H6), dan *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H7).

Kerangka konseptual dalam studi ini menempatkan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja sebagai variabel independen, Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen, serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi. Hubungan dan arah pengaruh antarvariabel tersebut divisualisasikan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Gambar 1 mengilustrasikan alur konseptual dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Garis panah pada model tersebut mencakup pengujian pengaruh langsung (H1–H5) serta pengujian pengaruh tidak langsung untuk melihat peran mediasi OCB (H6–H7). Berdasarkan fenomena kesenjangan di lapangan serta visualisasi kerangka tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis kembali pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan menjadikan OCB sebagai variabel mediasi pada konteks PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama.

2. METODE PENELITIAN

Studi ini dirancang dengan pendekatan kuantitatif dan skema kausal guna menguji keterkaitan dan arah pengaruh antarvariabel yang diteliti (Creswell, 2009). Lokasi penelitian adalah PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama, yang dilaksanakan selama periode pengumpulan data dari 27 Juli hingga 01 Agustus 2026. Model penelitian menempatkan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel independen pertama (X1), Kepuasan Kerja sebagai variabel independen kedua (X2), Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y), serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi (Z).

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama sejumlah 1.411 orang, yang tersebar pada sembilan departemen: produksi (1.071 karyawan), teknik (61 karyawan), QC (118 karyawan), HRGA (63 karyawan), FAT (18 karyawan), Supply Chain (53 karyawan), Marketing (16 karyawan), Purchasing (5 karyawan), dan IT (6 karyawan). Besaran sampel dihitung memakai rumus Slovin pada taraf kesalahan 5%, menghasilkan angka 311,66 yang

kemudian dibulatkan menjadi 312 responden. Pengambilan sampel menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*, sehingga 312 responden terdistribusi secara proporsional sesuai rasio jumlah karyawan per departemen: Produksi 237 orang, Teknik 13 orang, QC 26 orang, HRGA 14 orang, FAT 4 orang, Supply Chain 12 orang, Marketing 4 orang, Purchasing 1 orang, dan IT 1 orang.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner berskala Likert lima poin (skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju hingga 5 untuk Sangat Setuju). Instrumen pengukuran diadaptasi dari penelitian terdahulu dan diterjemahkan serta disesuaikan (*back-translation*) dengan konteks operasional pabrik. Khusus untuk pengukuran Kinerja Karyawan (Y), terdapat satu item pernyataan yang bersifat negatif (KIN8), sehingga dilakukan prosedur reverse coding (pembalikan skor pengkodean) sebelum data diolah, guna memastikan konsistensi arah pengukuran indikator dengan konstruk utamanya. Rincian operasionalisasi variabel disajikan pada Tabel 1.

Table 1. Operasionalisasi Variabel			
Variabel (Konstruk)	Dimensi Utama / Fokus Pengukuran	Jumlah Item	Sumber Adaptasi
Kepemimpinan Transformatif (X1)	Visi, inspirasi, dukungan, teladan.	8 item	(Gao et al., 2020)
Kepuasan Kerja (X2)	Kondisi kerja, kompensasi, rekan kerja.	7 item	(Ansong et al., 2024)
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	Altruisme, kerelawanan, civic virtue.	8 item	(Ansong et al., 2024)
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas, kuantitas, inisiatif.	8 item (termasuk 1 item <i>reverse-coded</i>).	(Koopmans et al., 2014)

Sumber : Penelitian terdahulu.

Analisis data ditempuh dalam dua tahap. Tahap pertama memakai statistik deskriptif dengan pendekatan Three-Box Method (Ferdinand, 2014). Tahap kedua adalah menilai kelayakan model pengukuran (outer model) dan model struktural (*inner model*) melalui *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0 (Hair et al., 2019). Evaluasi outer model mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan (termasuk pengujian HTMT), dan reliabilitas, sementara inner model mengevaluasi signifikansi jalur dan koefisien determinasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Responden

Pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan 312 responden yang merupakan karyawan operasional maupun manajerial dari PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama. Profil responden dikelompokkan berdasarkan empat karakteristik utama demografis, yaitu jenis kelamin, usia, masa kerja, dan jabatan di perusahaan. Rincian distribusi karakteristik responden tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Table 2. Deskripsi Responden		
Karakteristik	Kategori	Presentase
Jenis Kelamin	Laki – laki	65,7%
	Perempuan	34,3%
Usia	< 25 tahun	10,9%
	25 – 34 tahun	58%
	35 – 44 tahun	27,6%
	≥ 45 tahun	3,5%
Masa Kerja	< 1 tahun	7,1%
	1 – 3 tahun	51,9%
	4 – 6 tahun	31,4%
	> 6 tahun	9,6%
Jabatan	Operator	72,4%
	Staff	26%
	Supervisor	1,6%

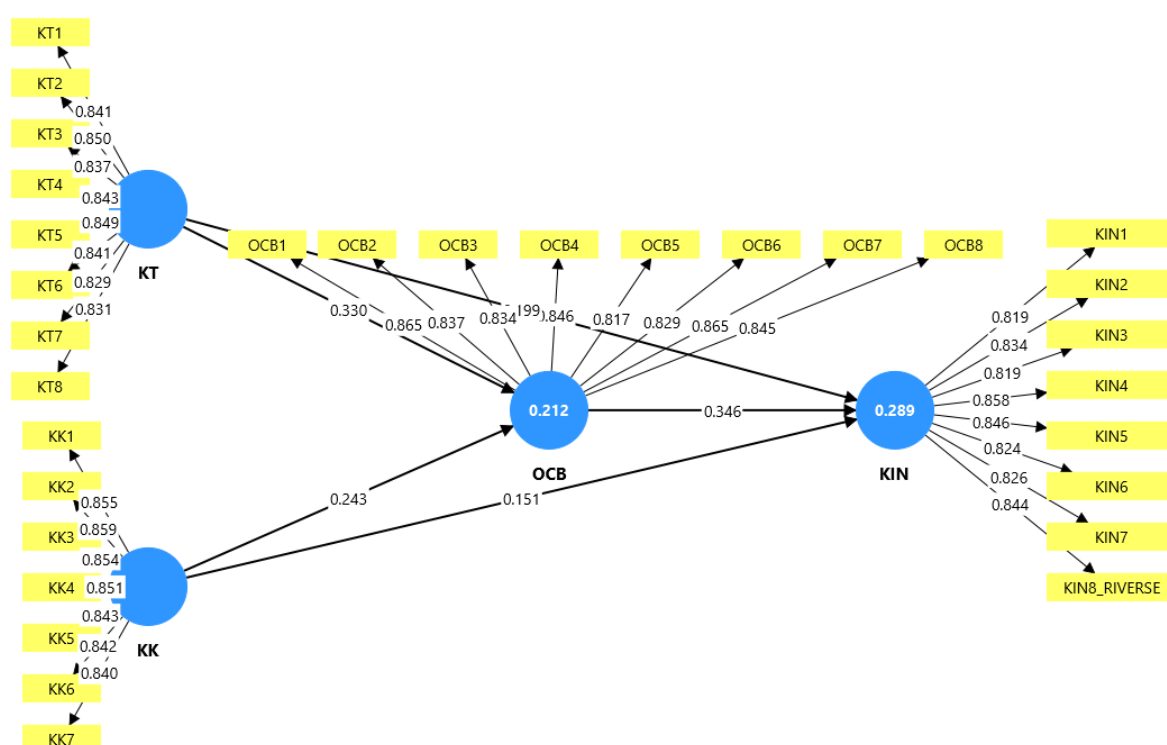
Sumber : Data Primer diolah, 2026.

Mayoritas responden adalah laki-laki berusia 25–34 tahun dengan masa kerja 1–3 tahun dan menjabat sebagai operator, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar sampel berasal dari kelompok usia produktif dengan pengalaman kerja awal hingga menengah. Profil ini cukup sesuai

dengan konteks penelitian di PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama, mengingat sebagian besar respondennya adalah karyawan operasional yang terlibat langsung dalam aktivitas produksi. Dominasi masa kerja pada rentang 1–3 tahun juga mengindikasikan bahwa kebanyakan responden telah cukup lama mengenal lingkungan kerja, pola kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja, serta perilaku kerja dalam organisasi. Kondisi tersebut relevan dalam penelitian ini karena pengalaman dan keterlibatan langsung karyawan dalam aktivitas operasional dapat menjadi konteks penting dalam menilai kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja karyawan.

3.2 Outer Model

Model pengukuran dievaluasi menggunakan SEM-PLS untuk memastikan setiap indikator mampu merepresentasikan konstraknya secara valid dan konsisten. Evaluasi ini mencakup pemeriksaan nilai outer loading, Average Variance Extracted (AVE), dan ukuran reliabilitas konstruk. Hasil pengujian hubungan antara indikator dan konstruk, beserta model pengukurannya, kemudian digambarkan dalam diagram jalur (*path diagram*) menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0.



Gambar 2. Outer Model

Gambar 2 menampilkan visualisasi hasil estimasi model menggunakan algoritma PLS-SEM melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Pada diagram jalur (*path diagram*) tersebut, bentuk lingkaran biru merepresentasikan konstruk atau variabel laten (Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, OCB, dan Kinerja Karyawan), sedangkan kotak berwarna kuning menunjukkan item indikator pengukurnya. Angka-angka yang tertera pada garis panah dari konstruk menuju indikator merupakan nilai outer loading yang menjadi dasar penilaian validitas konvergen, sementara angka yang berada di dalam lingkaran konstruk endogen menunjukkan nilai R-Square. Rincian evaluasi terhadap indikator-indikator pada model pengukuran tersebut selanjutnya dibahas secara komprehensif pada tahap uji validitas dan uji reliabilitas berikut.

3.3 Uji Validitas

Uji validitas konvergen bertujuan memastikan setiap indikator mampu mencerminkan konstruk yang diukurnya. Sebuah indikator dinilai memenuhi validitas konvergen jika nilai outer loading-nya melebihi 0,70.

Table 3. Ringkasan Nilai Outer Loading per Konstruk

Konstruk	Jumlah Indikator	Rentang Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	8	0,829 – 0,850	VALID
Kepuasan Kerja	7	0,840 – 0,859	VALID
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	8	0,817 – 0,865	VALID
Kinerja Karyawan	8	0,819 – 0,858	VALID

Sumber : Data primer diolah, 2026.

Hasil evaluasi outer loading memperlihatkan bahwa seluruh indikator telah mencapai ambang batas yang disyaratkan sehingga memenuhi aspek validitas. Konstruk Kepemimpinan Transformasional terdiri atas delapan indikator dengan nilai outer loading berkisar 0,829–0,850, Kepuasan Kerja terdiri atas tujuh indikator dengan rentang 0,840–0,859, *Organizational Citizenship Behavior* memiliki delapan indikator dengan rentang 0,817–0,865, sedangkan Kinerja Karyawan memiliki delapan indikator dengan rentang 0,819–0,858. Oleh karena itu, seluruh indikator dari empat konstruk penelitian memenuhi persyaratan validitas dan dapat dipertahankan untuk tahap analisis berikutnya.

Table 4. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,706	VALID
Kepuasan Kerja	0,721	VALID
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,709	VALID
Kinerja Karyawan	0,695	VALID

Sumber : Data primer diolah, 2026

Selain lewat outer loading, validitas konvergen juga diperiksa melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), yang menunjukkan seberapa besar proporsi varians indikator mampu dijelaskan oleh konstraknya. Sebuah konstruk dikatakan memenuhi validitas konvergen bila nilai AVE-nya melebihi 0,50. Hasilnya, Kepemimpinan Transformasional memperoleh AVE 0,706, Kepuasan Kerja 0,721, *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,709, dan Kinerja Karyawan sebesar 0,695. Seluruh nilai tersebut telah berada di atas batas 0,50, sehingga seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen.

3.4 Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen diperiksa untuk melihat sejauh mana indikator dalam setiap konstruk konsisten secara internal. Acuan yang dipakai adalah nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, di mana suatu konstruk dianggap reliabel jika keduanya berada di atas 0,70. Ringkasan hasil pengujian reliabilitas tiap konstruk disajikan pada tabel berikut.

Table 5. Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,941	0,951	RELIABEL
Kepuasan Kerja	0,936	0,948	RELIABEL
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,941	0,951	RELIABEL
Kinerja Karyawan	0,937	0,948	RELIABEL

Sumber : Data primer diolah, 2026.

Hasil pengujian menunjukkan seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas: Kepemimpinan Transformasional mencatat Cronbach's Alpha 0,941 dan Composite Reliability 0,951, sementara Kepuasan Kerja masing-masing sebesar 0,936 dan 0,948. *Organizational Citizenship Behavior* mencatat nilai 0,941 (Cronbach's Alpha) dan 0,951 (Composite Reliability), sedangkan Kinerja Karyawan masing-masing 0,937 dan 0,948. Karena seluruh angka berada di atas ambang 0,70, instrumen dinyatakan memiliki konsistensi internal yang memadai untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural.

3.5 Uji Validitas Diskriminan

Selain validitas konvergen, validitas diskriminan juga dievaluasi menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Nilai HTMT dinilai lebih akurat dalam mendeteksi masalah validitas diskriminan pada metode PLS-SEM dibandingkan kriteria Fornell-Larcker. Sebuah konstruk

dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik jika nilai HTMT antar-konstruk berada di bawah ambang batas 0,90.

Table 6. Hasil Uji HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*)

	KIN	KK	KT
KIN			
KK	0.343		
KT	0.398	0.290	
OCB	0.505	0.352	0.418

Sumber : Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, seluruh nilai korelasi HTMT antar-konstruk berada di bawah ambang batas 0,90 (tertinggi pada 0,505). Hal ini mengonfirmasi bahwa setiap variabel laten secara empiris berbeda satu sama lain dan memenuhi kriteria validitas diskriminan yang disyaratkan.

3.6 Model Struktural (Inner Model)

3.6.1 Koefisien Determinasi atau R-Square (R²)

R-Square dipakai untuk melihat berapa besar variasi konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen dalam model penelitian.

Table 7. Hasil Uji R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,212	0,207
Kinerja Karyawan	0,289	0,282

Sumber : Data primer diolah, 2026.

Nilai R-Square untuk OCB tercatat sebesar 0,212 dengan Adjusted R-Square sebesar 0,207, yang berarti Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama menjelaskan 21,2% variasi pada perilaku OCB karyawan. Sementara itu, konstruk Kinerja Karyawan memperoleh nilai R-Square sebesar 0,289 dengan Adjusted R-Square sebesar 0,282, yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan OCB secara simultan mampu menjelaskan 28,9% variasi Kinerja Karyawan di PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama.

Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan eksplanatori model ini relatif terbatas (lemah), karena nilai R-Square maupun Adjusted R-Square berada di bawah 0,33 (kriteria moderat). Hal ini menegaskan bahwa pencapaian Kinerja Karyawan dan OCB pada perusahaan manufaktur bersifat sangat dinamis dan kompleks. Artinya, peningkatan Kinerja Karyawan tidak dapat digantungkan secara eksklusif pada faktor gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, atau sekadar iklim saling membantu saja. Manajemen perlu menyadari bahwa sisa varians yang besar (lebih dari 70%) sangat mungkin didominasi oleh variabel-variabel struktural atau hard-skills lainnya, seperti beban kerja spesifik, target produksi, kualitas teknologi/mesin yang digunakan, hingga sistem insentif finansial yang tidak tercakup dalam ruang lingkup penelitian ini.

3.6.2 Effect size atau f-Square (f²)

Pengujian *Effect size* atau f-square bertujuan mengukur seberapa besar kontribusi relatif tiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam model penelitian.

Table 8. Hasil Uji F-Square

Variabel	Nilai F2	Kategori
Kepemimpinan Transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,128	Kecil
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,046	Kecil
Kepuasan Kerja → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,069	Kecil
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,028	Kecil
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja Karyawan	0,133	Kecil
Rata – rata	0,0808	Kecil

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil pengujian, Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai f-square sebesar 0,128 terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan 0,046 terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja memiliki nilai f-square sebesar 0,069 terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan 0,028 terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, *Organizational Citizenship Behavior* memperoleh nilai f-square sebesar 0,133 terhadap Kinerja Karyawan. Seluruh nilai tersebut berada dalam kategori kecil, dengan nilai rata-rata f-square sebesar 0,0808.

Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk eksogen hanya memberi kontribusi relatif kecil terhadap perubahan konstruk endogen. Di antara seluruh hubungan yang diuji, pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai f-square paling tinggi, yaitu 0,133, diikuti oleh pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,128. Kendati demikian, keduanya tetap masuk kategori *Effect size* kecil berdasarkan hasil yang tercantum pada tabel penelitian.

3.7 Uji Hipotesis

3.7.1 Uji Hipotesis Langsung

Uji hipotesis langsung ditujukan untuk melihat signifikansi pengaruh antarvariabel dalam model, dengan penilaian didasarkan pada koefisien jalur, T-statistics, dan P-values.

Table 9. Hasil Uji Hipotesis Langsung

Hipotesis	Koefisien Jalur	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif → Kinerja Karyawan	0,199	3,699	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,151	3,146	0,002	Diterima
Kepemimpinan Transformatif → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,330	6,722	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,243	4,605	0,000	Diterima
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja Karyawan	0,346	7,131	0,000	Diterima

Sumber : Data primer diolah, 2026.

Hasil uji jalur langsung menunjukkan bahwa seluruh nilai signifikansinya berada di bawah 0,05, sehingga kelima hipotesis hubungan langsung memperoleh dukungan data. Kepemimpinan Transformatif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (koefisien jalur 0,199; T-statistics 3,699; P-values 0,000). Kepuasan Kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (koefisien jalur 0,151; T-statistics 3,146; P-values 0,002). Selanjutnya, Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (koefisien jalur 0,330; T-statistics 6,722; P-values 0,000). Kepuasan Kerja pun berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (koefisien jalur 0,243; T-statistics 4,605; P-values 0,000). Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (koefisien jalur 0,346; T-statistics 7,131; P-values 0,000). Dengan begitu, kelima hubungan langsung yang diuji dalam penelitian ini seluruhnya memperoleh dukungan empiris.

3.7.2 Uji Hipotesis Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran *Organizational Citizenship Behavior* dalam memediasi hubungan antara variabel independen dan Kinerja Karyawan.

Table 10. Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung

Hipotesis Mediasi	Koefisien Jalur	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja Karyawan	0,114	4,542	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja Karyawan	0,084	3,967	0,000	Diterima

Sumber : Data primer diolah, 2026.

Kedua jalur mediasi yang diuji sama-sama menghasilkan P-values 0,000, dengan T-statistics yang berada di atas ambang pengujian, sehingga keduanya dinyatakan signifikan. Pada jalur Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*, diperoleh koefisien jalur 0,114 dengan T-statistics 4,542 dan P-values 0,000, yang menandakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berperan menjembatani pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan. Sementara pada jalur Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh koefisien jalur 0,084 dengan T-statistics 3,967 dan P-values 0,000. Ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* juga berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Secara keseluruhan, pengujian model menunjukkan Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, baik lewat jalur langsung maupun melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karena seluruh jalur yang diuji memperoleh P-values di bawah 0,05, ketujuh hipotesis penelitian dinyatakan didukung secara empiris.

Pengujian H1 mengonfirmasi pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien jalur 0,199, T-statistics 3,699, dan P-values 0,000. Artinya, makin baik penerapan kepemimpinan transformasional di perusahaan, makin baik pula kinerja karyawannya. Temuan ini selaras dengan (Gao et al., 2020) yang mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan sikap, usaha, dan capaian kerja karyawan, dan turut didukung oleh (Qalati et al., 2022) yang juga melaporkan hubungan positif antara keduanya.

Uji H2 memperlihatkan hubungan positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, dengan koefisien jalur 0,151, T-statistics 3,146, dan P-values 0,002. Ini berarti kepuasan kerja yang lebih baik berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan, sejalan dengan (Sutanto et al., 2024) yang mengaitkan kepuasan kerja dengan *task performance*, serta (Parent-Lamarche & Dextras-Gauthier, 2024) yang menemukan pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja. (Chabokrow et al., 2025) turut melaporkan kaitan antara kepuasan kerja dan perilaku positif karyawan, termasuk pengaruhnya terhadap OCB.

Pengujian H3 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan OCB terhadap Kinerja Karyawan, dengan koefisien jalur 0,346, T-statistics 7,131, dan P-values 0,000. Semakin kuat perilaku OCB yang ditampilkan karyawan, semakin baik pula kinerja yang dicapai, sejalan dengan (Rizaie et al., 2023) yang melaporkan pengaruh positif OCB terhadap kinerja, dan (Che et al., 2021) yang menunjukkan hubungan positif OCB dengan *task performance*.

Hasil uji H4 mengonfirmasi hubungan positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan OCB, dengan koefisien jalur 0,330, T-statistics 6,722, dan P-values 0,000. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin kuat pula kecenderungan karyawan menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, temuan yang sejalan dengan (Verma & Bala, 2022) maupun (Qalati et al., 2022), yang sama-sama melaporkan hubungan positif antara kedua variabel tersebut.

Uji H5 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap OCB, dengan koefisien jalur 0,243, T-statistics 4,605, dan P-values 0,000. Karyawan yang lebih puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku positif yang menopang organisasi di luar tugas formalnya, sejalan dengan (Chabokrow et al., 2025; Mahmoud et al., 2021; Spanouli et al., 2024) yang seluruhnya melaporkan hubungan positif antara Kepuasan Kerja dan OCB.

Analisis H6 menegaskan peran mediasi OCB dalam hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan. Oleh karena jalur langsung maupun tidak langsung sama-sama signifikan, pola mediasi yang terbentuk bersifat parsial. Pengaruh tidak langsung tercatat sebesar 0,114 (T-statistics 4,542; P-values 0,000), sementara pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan tetap signifikan dengan koefisien 0,199 dan P-values 0,000. Dengan kata lain, Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Kinerja Karyawan baik lewat OCB maupun secara langsung, sejalan dengan (Zheng & Segumpun, 2024) yang menunjukkan OCB sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, serta (Vila-Vázquez et al., 2024) yang turut mendukung keterkaitan ketiganya.

Pengujian H7 menunjukkan OCB juga berperan sebagai jalur perantara dalam hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan; signifikansi pada jalur langsung maupun tidak langsung menandakan pola mediasi parsial. Pengaruh tidak langsung tercatat sebesar 0,084 (T-statistics 3,967; P-values 0,000), sedangkan pengaruh langsungnya tetap signifikan pada 0,151 (P-values 0,002). Dengan demikian, OCB menyalurkan sebagian pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, sejalan dengan (Casu et al., 2021) yang juga menemukan peran mediasi OCB dalam hubungan kepuasan kerja dan *task performance*.

Secara umum, penelitian ini memperlihatkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan OCB memiliki keterkaitan positif dengan Kinerja Karyawan, sekaligus menegaskan peran OCB sebagai mediator dalam hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Kendati seluruh hubungan tersebut signifikan, nilai f-square menunjukkan ukuran efeknya tergolong kecil. Ini mengindikasikan bahwa tidak ada satu variabel pun yang mendominasi penjelasan Kinerja Karyawan, melainkan ketiga konstruk tersebut bersama-sama menjadi bagian dari model yang menjelaskan sebagian variasi kinerja karyawan di PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja memiliki peran yang krusial dalam mendorong peningkatan Kinerja Karyawan di PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama. Pengaruh tersebut terbukti berjalan baik secara langsung, maupun secara tidak langsung melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berfungsi sebagai mediator parsial. Meskipun seluruh hipotesis terbukti bernilai positif dan signifikan, kontribusi pengaruh (*effect size*) dari masing-masing hubungan tergolong kecil. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja karyawan merupakan sebuah sistem kompleks; kepemimpinan, kepuasan kerja, dan perilaku saling membantu memang penting, namun peningkatan kinerja tidak dapat dijelaskan sepenuhnya hanya oleh ketiga variabel tersebut secara eksklusif. Berdasarkan simpulan tersebut, manajemen PT. Tri Usaha Sejahtera Pratama disarankan untuk mempertahankan sekaligus mengoptimalkan praktik kepemimpinan transformasional dan tingkat kepuasan kerja yang saat ini sudah berjalan dengan baik. Langkah konkret yang dapat dilakukan meliputi pemeliharaan komunikasi terbuka, pemberian arahan yang memotivasi, pemenuhan kesejahteraan karyawan, serta pemberian umpan balik evaluasi kinerja secara berkala. Selain itu, iklim OCB yang tinggi di perusahaan perlu dikelola dengan bijak; solidaritas dan budaya saling membantu antarkaryawan harus terus didukung, namun tetap harus diarahkan agar sejalan dengan pencapaian target kerja utama (*Key Performance Indicators*) masing-masing individu. Bagi penelitian mendatang, disarankan untuk memperluas cakupan objek ke perusahaan manufaktur berskala lebih besar atau pada sektor industri yang berbeda guna memvalidasi konsistensi model ini. Selain itu, penggunaan desain penelitian longitudinal sangat direkomendasikan untuk mengamati dinamika perubahan perilaku dan kinerja karyawan seiring berjalannya waktu.

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala penyertaan, kekuatan, dan kesempatan yang diberikan selama proses penyelesaian skripsi ini. Perjalanan hingga sampai pada tahap ini tentu tidak selalu mudah, dan penulis menyadari bahwa banyak hal yang dapat dilalui berkat pertolongan-Nya serta dukungan dari orang-orang yang berarti dalam kehidupan penulis.

Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada Ayah, yang selama ini menjadi sosok yang selalu memberikan doa, dukungan, dan pengorbanan. Terima kasih karena telah menjadi tempat penulis memperoleh kekuatan untuk terus melangkah, terutama ketika proses yang dijalani terasa berat. Banyak hal yang mungkin tidak selalu dapat penulis ungkapkan secara langsung, tetapi setiap perjuangan dan pengorbanan Ayah memiliki arti yang sangat besar bagi penulis.

Untuk mendiang Ibu, terima kasih atas seluruh kasih sayang, doa, dan nilai kehidupan yang telah Ibu berikan selama hidup. Walaupun Ibu tidak dapat berada di sisi penulis untuk menyaksikan secara langsung perjalanan ini, kenangan tentang Ibu dan segala hal yang telah Ibu ajarkan akan selalu penulis bawa dalam menjalani kehidupan. Pencapaian ini penulis persembahkan dengan penuh cinta sebagai bentuk penghormatan dan rasa terima kasih kepada Ibu.

Terima kasih kepada kedua kakak penulis atas perhatian, bantuan, dukungan, dan semangat yang diberikan selama penulis menjalani perkuliahan hingga menyelesaikan skripsi. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan penulis dan tetap hadir dalam berbagai keadaan. Dukungan yang diberikan, baik dalam bentuk kecil maupun besar, sangat berarti bagi penulis.

Kepada P, terima kasih karena telah menjadi seseorang yang menemani penulis dalam perjalanan ini. Terima kasih atas waktu, perhatian, kesabaran, dukungan, serta kesediaan untuk mendengarkan berbagai cerita dan keluh kesah selama proses penyelesaian skripsi. Kehadiranmu memberikan warna tersendiri dalam perjalanan ini dan menjadi salah satu hal yang membuat proses yang berat terasa lebih ringan untuk dijalani.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa pencapaian ini bukan semata-mata hasil dari usaha penulis sendiri. Ada doa, kasih sayang, pengorbanan, dan dukungan dari banyak pihak yang turut mengantarkan penulis hingga berada pada titik ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa membalas setiap kebaikan yang telah diberikan dengan keberkahan dan kebaikan yang berlipat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwakil, T. M., Seoud, A. E., & Abdelazeem, M. T. (2025). EMPLOYEE PERFORMANCE : THE MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE. *International Journal of Applied Mathematics Volume*, 38(8s), 1743–1757.
- Agustiniingsih, H. N., Thoyib, A., & Noermijati, D. H. (2016). The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance. *Science Journal of Business and Management*, 4(6), 212. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20160406.16>
- Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358166>
- Ardana, R. D., & Purwanto, S. (2025). Analysis of job satisfaction and work-life balance on employee performance through *Organizational Citizenship Behavior* at the secretariat of the general election commission of East Java Province. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 27(3), 973–989. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.27.3.3219>
- Aristana, I. N., Adhika, I. N. R., Rihayana, I. G., & Salain, P. P. P. (2024). Transformational Leadership and Employee Performance: Mediation of *Organizational Citizenship Behavior*. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(06), 6579–6590. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i06.em02>
- Blau, P. M. (1986). Exchange and power in social life. *Exchange and Power in Social Life*, 1–352. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The Role of *Organizational Citizenship Behavior* and Gender between Job Satisfaction and Task Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9499. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189499>
- Chabokrow, M., Muenjohn, N., & Montague, A. (2025). Spirit at work and its impact on employee outcomes in Australian higher education. *Studies in Higher Education*, 50(11), 2467–2485. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2418308>
- Che, X., Guo, Z., & Chen, Q. (2021). The Relationship Between K-Workers' Leader–Member Exchange, *Organizational Citizenship Behavior* and Task Performance—Evidence From Chinese Hospitals. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.625584>
- Creswell, J. W. (2009). Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Research. *Microbe Magazine*, 4(11), 485–485. <https://doi.org/10.1128/microbe.4.485.1>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis, dan disertasi ilmu manajemen* (5th ed.). UNDIP PRESS.
- Gao, R., Murphy, W. H., & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110(January), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Mahmoud, A. B., Hack-Polay, D., Reisel, W. D., Fuxman, L., Grigoriou, N., Mohr, I., & Aizouk, R. (2021). Who's more vulnerable? A generational investigation of COVID-19 perceptions' effect on Organisational citizenship Behaviours in the MENA region: job insecurity, burnout and job satisfaction as mediators. *BMC Public Health*, 21(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11976-2>
- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13(August). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
- Otoo, F. N. K. (2024). The mediating role of employee performance in the relationship between human resource management (HRM) practices and police service effectiveness. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 3(2), 108–141. <https://doi.org/10.1108/irjms-08-2023-0070>
- Parent-Lamarche, A., & Dextras-Gauthier, J. (2024). "Bend so you don't break!" A longitudinal moderated mediation study on human resources management practices, humility, psychological well-being, and job performance. *Frontiers in Psychology*, 15(October). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1452848>
- Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), and Employee Performance. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 10–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Qalati, S. A., Fan, M., Limon, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). *Heliyon Employee performance under transformational leadership and Organizational Citizenship Behavior: A mediated model*. 8(October). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of *Organizational Citizenship Behavior* and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, 13(January), 1–

13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>
- Spanouli, A., Bidee, J., & Hofmans, J. (2024). Need satisfaction and organizational citizenship behaviour towards the organization. A process-oriented approach. *Current Psychology*, 43(12), 10813–10824. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05181-0>
- Sutanto, E. M., Sigiols, P. J., & Wijaya, E. N. (2024). Work-Life Balance, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Indonesian Employees' Performance. *International Journal of Business and Society*, 25(3), 832–851. <https://doi.org/10.33736/ijbs.8355.2024>
- Verma, A., & Bala, K. (2022). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviour of Cross-functional Team Members: Empirical Assessment of Moderating and Mediating Effects. *Management and Labour Studies*, 47(4), 502–524. <https://doi.org/10.1177/0258042X221106602>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., García-Chas, R., & Álvarez-Pérez, D. (2024). How transformational leadership shapes employee task performance? A sequential mediation model. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(7), 1122–1141. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0027>
- Zheng, Z., & Segumpan, R. G. (2024). Effect of Transformational Leadership and *Organizational Citizenship Behavior*: Determining the Roles of Supervisor Identification, and Self-determination in the Automobile Industry. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 228–25. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2024.5214>