

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional merujuk pada pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan menginspirasi perubahan positif di dalam organisasi. Konsep ini berakar dari gagasan Burns (2021), yang membedakannya dari kepemimpinan transaksional dengan menyatakan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mengelola hubungan timbal balik, tetapi juga berupaya meningkatkan motivasi, nilai, dan moralitas pengikutnya. Gagasan tersebut kemudian diperluas oleh Bass (2023), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional secara aktif mengubah orientasi, keyakinan, dan perilaku bawahan demi tercapainya tujuan organisasi secara kolektif.

Menurut Bass dan Riggio (2022), Transformational Leadership adalah kemampuan pemimpin dalam memengaruhi bawahan melalui visi yang kuat, perhatian terhadap kebutuhan individu, dan komunikasi yang inspiratif, sehingga berdampak nyata pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Lebih dari sekadar pemberi arahan, pemimpin transformasional mampu membangun kedekatan emosional yang membuat karyawan merasa diapresiasi dan memiliki rasa keterikatan yang mendalam terhadap organisasinya. Keterikatan emosional ini pada gilirannya mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi optimal melampaui tuntutan formal pekerjaan mereka.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Wang et al. (2023) yang memaparkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap peningkatan Employee Performance melalui mekanisme peningkatan motivasi intrinsik, penguatan employee engagement, serta

peningkatan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan individu, sehingga karyawan merasa lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugasnya. Lebih dari itu, pendekatan komunikasi yang terbuka dan suportif dari pemimpin juga mendorong munculnya kreativitas dan inovasi di dalam organisasi.

Bass dan Riggio (2022) mengidentifikasi empat dimensi utama yang menjadi landasan kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Idealized Influence

Menggambarkan kemampuan dapat menjadi teladan bagi karyawan melalui perilaku dan sikap yang positif, berintegritas, dan dapat dipercaya. Pemimpin yang memiliki idealized influence dihormati dan dijadikan panutan oleh bawahannya.

2. Inspirational Motivation

Dimensi ini berkaitan dengan kapasitas pemimpin dalam menumbuhkan semangat dan menginspirasi bawahan untuk bersama-sama mewujudkan visi serta tujuan organisasi. Pemimpin yang inspiratif mampu membangun optimisme dan antusiasme kerja yang tinggi.

3. Intellectual Stimulation

Dimensi ini mencerminkan kemampuan pemimpin dalam merangsang karyawan untuk berpikir secara kritis dan mengembangkan solusi yang inovatif. Pemimpin mendorong bawahannya untuk tidak terpaku pada cara lama, melainkan berani mempertanyakan asumsi yang ada dan mengeksplorasi pendekatan yang lebih segar dalam menghadapi permasalahan.

4. Individualized Consideration

Berkaitan dengan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan pengembangan personal setiap karyawan secara individual. Pemimpin bertindak sebagai mentor dan pelatih yang memperhatikan potensi unik setiap individu.

Keempat dimensi tersebut secara bersama-sama membentuk profil kepemimpinan yang mampu mendorong efektivitas organisasi secara

berkesinambungan. Pemimpin transformasional tidak semata berorientasi pada capaian hasil, tetapi juga menaruh perhatian serius pada proses pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Pada konteks UMKM di Batam, Transformational Leadership memiliki peran yang sangat strategis karena hubungan antara pemimpin dan karyawan cenderung lebih personal dan intens dibandingkan perusahaan besar. Pemilik usaha atau pemimpin UMKM umumnya terlibat langsung dalam aktivitas operasional harian, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan memberikan pengaruh yang sangat nyata terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan perhatian, dukungan, dan motivasi akan mewujudkan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan adaptif terhadap perubahan.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti berperan penting dalam membentuk komitmen organisasi dan meningkatkan loyalitas karyawan. Pemimpin transformasional memberikan perhatian terhadap kebutuhan psikologis karyawan, seperti penghargaan, pengakuan atas prestasi, serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Kondisi ini berimplikasi langsung pada peningkatan rasa tanggung jawab, semangat kerja, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang terus berubah. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional merupakan faktor krusial yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan Employee Performance dan pembentukan perilaku Organizational Citizenship Behavior dalam organisasi.

2.1.2 Employee Performance

Kinerja karyawan merupakan elemen penentu dalam keberhasilan organisasi meraih tujuannya. Lebih dari sekadar ukuran output individu, kinerja mencerminkan sejauh mana organisasi berhasil mengelola dan memaksimalkan potensi sumber daya manusianya. Di tengah iklim persaingan bisnis yang kian kompetitif, keunggulan SDM menjadi prasyarat yang tidak dapat ditawar bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi. Menurut

Motowidlo dan Kell (2012), kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua dimensi utama, yaitu task performance yang berkaitan dengan penyelesaian tugas inti sesuai deskripsi pekerjaan, dan contextual performance yang mencakup kontribusi di luar tugas formal seperti membantu rekan kerja dan menjaga iklim organisasi yang positif. Pembedaan ini penting untuk memahami bahwa kinerja karyawan bersifat multidimensional dan tidak dapat diukur semata dari output pekerjaan.

Pradhan dan Jena (2022) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkat keberhasilan individu dalam memenuhi tanggung jawab yang diembannya, yang dapat diukur melalui kualitas dan kuantitas hasil kerja, efisiensi pemanfaatan sumber daya, ketepatan waktu, serta komitmen dalam bekerja. Definisi ini menegaskan bahwa penilaian kinerja tidak cukup hanya bertumpu pada output akhir, melainkan juga perlu mempertimbangkan proses dan perilaku kerja yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Senada dengan itu, Nguyen et al. (2023) memandang kinerja karyawan sebagai hasil dari interaksi antara lingkungan kerja yang mendukung, dukungan organisasional, motivasi, dan kapabilitas individu. Pandangan ini mengisyaratkan bahwa kinerja tidak semata bergantung pada kompetensi teknis seseorang, tetapi turut dibentuk oleh faktor-faktor eksternal seperti pola komunikasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kualitas hubungan antarindividu di tempat kerja.

Lebih lanjut, Al-Omari et al. (2022) memaparkan bahwa kinerja karyawan merupakan indikator inti dalam mengukur efektivitas organisasi karena berkorelasi langsung dengan kualitas pelayanan, efisiensi operasional, dan produktivitas secara keseluruhan. Karyawan berperforma tinggi umumnya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas baik, tepat waktu, dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sebaliknya,

kinerja karyawan yang rendah berpotensi menggerus produktivitas usaha sekaligus menghambat tercapainya sasaran organisasi.

Pradhan dan Jena (2022) merincikan bahwa Employee Performance terdiri dari lima indikator utama, yaitu: (1) Quality, yang berkaitan dengan kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan; (2) Quantity, yang berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan; (3) Timeliness, yang menunjukkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; (4) Effectiveness, yang berkaitan dengan efisiensi penggunaan sumber daya dalam bekerja; serta (5) Work Commitment, yang mencerminkan tingkat tanggung jawab dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks UMKM di Batam, peningkatan kinerja karyawan memiliki tantangan tersendiri mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Karyawan UMKM sering dituntut untuk memiliki kemampuan multitasking dan fleksibilitas tinggi dalam berbagai kondisi kerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi terbukti menjadi salah satu faktor yang paling signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Kepemimpinan yang efektif berperan dalam menumbuhkan motivasi, memberikan arah yang jelas, dan menghadirkan dukungan nyata bagi karyawan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan keterlibatan dan semangat kerja mereka. Pemimpin yang membangun komunikasi terbuka dan hubungan interpersonal yang positif akan menciptakan iklim kerja yang harmonis dan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan. Selain itu, Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga berperan sebagai faktor penguat kinerja karyawan; karyawan yang menunjukkan perilaku OCB cenderung lebih kooperatif, proaktif dalam membantu rekan kerja, serta memiliki sikap positif yang mendukung produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan konstruk yang bersifat multidimensional, dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari dalam maupun luar organisasi. Dalam lanskap UMKM di Indonesia, setiap individu memegang peran yang tidak dapat diabaikan karena kontribusinya langsung berdampak pada keberlangsungan operasional usaha. Oleh sebab itu, organisasi perlu membangun ekosistem kerja yang kondusif, mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang tepat, serta menumbuhkan perilaku kerja yang positif sebagai fondasi bagi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

2.1.3 Hubungan antara Transformational Leadership dan Employee Performance

Keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan telah banyak mendapat perhatian dalam literatur manajemen dan secara empiris terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Secara teoretis, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bekerja melalui sejumlah mekanisme utama, yakni peningkatan motivasi intrinsik, penguatan komitmen organisasi, pengembangan kapasitas individu, dan penciptaan iklim kerja yang kondusif.

Pertama, pemimpin transformasional meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan menghubungkan pekerjaan mereka pada visi dan nilai yang lebih bermakna. Karyawan yang memahami tujuan lebih besar dari pekerjaannya akan lebih terdorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal (Bass & Riggio, 2022). Kedua, melalui dimensi Individualized Consideration, pemimpin transformasional memberikan perhatian personal yang mendorong pengembangan kompetensi individu, sehingga kapabilitas karyawan meningkat dan berimplikasi langsung pada peningkatan kualitas kinerja.

Ketiga, melalui dimensi Intellectual Stimulation, pemimpin menggerakkan karyawan untuk mengembangkan cara berpikir yang kreatif dan inovatif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Hal ini sangat relevan di lingkungan UMKM yang membutuhkan adaptasi cepat terhadap

perubahan. Keempat, Wang et al. (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam memperkuat keterlibatan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas maupun kuantitas output yang dihasilkan.

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan anteseden yang krusial bagi peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks UMKM di Batam, penerapan gaya kepemimpinan ini oleh pemilik usaha maupun manajer diyakini mampu memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui penguatan motivasi, pengembangan kapasitas individu, serta terciptanya lingkungan kerja yang positif dan produktif.

2.1.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Sebuah konsep krusial pada kajian perilaku organisasi yang berkorelasi dengan tindakan sukarela karyawan di tempat kerja disebut Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB menggambarkan perilaku individu yang dilakukan di luar tanggung jawab formal pekerjaan, tetapi menyajikan kontribusi yang positif bagi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Dalam perkembangan dunia kerja modern, OCB menjadi aspek yang sangat diperhatikan karena organisasi tidak hanya membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan tugas formalnya, tetapi juga individu yang memiliki kepedulian dan kontribusi lebih terhadap organisasi.

Menurut Organ dalam penelitian terbaru yang diperluas oleh Podsakoff et al. (2021), Organizational Citizenship Behavior ialah perilaku individu yang sifatnya sukarela, tidak dengan langsung dikelola pada sistem penghargaan organisasi secara formal, namun mampu menjadikan efektivitas organisasi semakin meningkat dengan komprehensif. Perilaku tersebut mencakup menjaga relasi kerja yang baik, kesediaan karyawan agar membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas pada organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam

berbagai kegiatan organisasi. Melalui perilaku ini, organisasi lebih mudah mencapai tujuan sebab terciptanya lingkungan kerja kondusif dan harmonis.

Penelitian oleh Podsakoff et al. (2021) juga menjelaskan mengenai OCB mempunyai pengaruh yang berlangsung signifikan atas peningkatan produktivitas organisasi, efektivitas kerja tim, serta efisiensi operasional perusahaan. Karyawan yang memiliki perilaku OCB cenderung lebih kooperatif dan mampu mewujudkan relasi interpersonal yang baik di lingkungan kerja. Hal ini menyebabkan proses kerja menjadi lebih efektif karena adanya kerja sama yang tinggi antar anggota organisasi.

Selain itu, Kim dan Park (2023) menjelaskan bahwa Organizational Citizenship Behavior mempunyai peran krusial ketika mewujudkan lingkungan kerja yang positif dan mendorong peningkatan Employee Performance. Karyawan yang mempunyai perilaku OCB biasanya menunjukkan sikap sukarela dalam membantu rekan kerja, berusaha agar stabilitas lingkungan kerja tetap terjaga, serta mempunyai tanggung jawab yang tinggi pada organisasi. Tindakan ini mampu meningkatkan semangat kerja tim dan mewujudkan suasana kerja yang lebih produktif dan kondusif.

Peran OCB pada konteks UMKM yang berlangsung di Indonesia menjadi faktor yang sangat krusial sebab struktur organisasi UMKM cenderung lebih sederhana dibandingkan perusahaan besar. Kondisi tersebut menyebabkan hubungan antara pemilik usaha dan karyawan menjadi lebih dekat serta interaksi antar karyawan menjadi lebih intens. Oleh karena itu, perilaku sukarela seperti saling membantu, bekerja sama, dan memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi menjadi sangat dibutuhkan dalam mendukung kelancaran operasional usaha.

Karyawan yang memiliki perilaku OCB tinggi cenderung bukan sebatas memprioritaskan pada tugas formal yang diberikan, namun juga memiliki inisiatif untuk membantu organisasi berkembang. Misalnya, karyawan

berkenan membantu rekan kerja lain ketika kesulitan, menjaga relasi baik antar anggota organisasi, serta tetap menunjukkan sikap positif meskipun menghadapi tekanan pekerjaan. Perilaku ini tentunya akan meningkatkan efektivitas organisasi serta mempercepat pencapaian tujuan usaha.

Organizational Citizenship Behavior juga berkaitan erat bersama kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya dan memiliki keterikatan emosional bersama organisasi biasanya memperlihatkan OCB lebih tinggi. Sebaliknya, saat karyawan merasa tidak dihargai atau tidak nyaman di lingkungan kerja, maka perilaku OCB cenderung menurun. Maka dari itu, organisasi harus mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung, termasuk melalui aktualisasi gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian dan motivasi untuk karyawan.

Lebih lanjut, Podsakoff et al. (2021) memaparkan terkait ada sejumlah dimensi inti pada OCB, yakni altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Altruism berkorelasi dengan kesediaan membantu rekan kerja, conscientiousness menggambarkan perilaku bekerja melebihi standar yang ditetapkan organisasi, sportsmanship menunjukkan sikap positif dalam menghadapi situasi kerja, courtesy berkaitan dengan kemampuan mengusahakan relasi baik bersama rekan kerja, sedangkan civic virtue mencerminkan kepedulian karyawan terhadap perkembangan organisasi. Kelima dimensi tersebut menjadi indikator penting dalam mengukur tingkat Organizational Citizenship Behavior karyawan pada organisasi.

Dengan demikian, berikutnya disimpulkan Organizational Citizenship Behavior ialah perilaku sukarela pada karyawan yang mempunyai kontribusi tergolong besar bagi peningkatan efektivitas organisasi. Perilaku OCB pada konteks UMKM di Batam menjadi sangat krusial karena meningkatkan kolaborasi antar karyawan, mewujudkan lingkungan kerja yang harmonis, serta mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

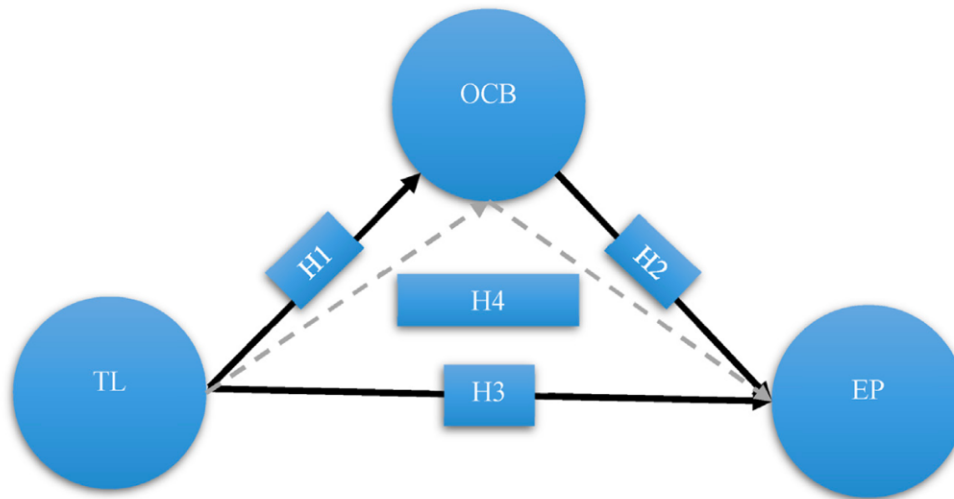
2.2 Model Penelitian

Model penelitian pada studi ini disusun berdasarkan riset yang telah berlangsung oleh Qalati et al. (2022) yang mengkaji hubungan antara Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Employee Performance dalam konteks usaha kecil dan menengah (SMEs). Dalam penelitian tersebut dijelaskan mengenai kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang berlangsung signifikan atas perilaku karyawan serta kinerja organisasi. Transformational Leadership berperan selaku variabel independen yang bukan sebatas memberikan pengaruh bagi kinerja karyawan secara langsung, namun juga secara tidak langsung dengan mengaplikasikan variabel mediasi berupa Organizational Citizenship Behavior.

Model penelitian ini menitikberatkan korelasi yang berlangsung antara pemimpin dan karyawan yang dibentuk oleh pendekatan transformasional akan menciptakan keterikatan emosional dan kepercayaan. Situasi ini memicu perilaku sukarela karyawan (OCB), misalnya bekerja melampaui standar, membantu rekan kerja, dan berkontribusi lebih bagi organisasi. Perilaku ini pada gilirannya akan berdampak pada kinerja karyawan yang meningkat secara komprehensif.

Dengan demikian, model studi ini memaparkan terkait Transformational Leadership mempunyai pengaruh yang langsung bagi Employee Performance, serta pengaruh tidak langsung dengan mengaplikasikan variabel mediasi berupa Organizational Citizenship Behavior.

Di bawah ini ialah model penelitian yang diaplikasikan.



Gambar 2 Kerangka Penelitian

Berikut hipotesis yang dirumuskan pada studi ini merujuk pada uraian terkait.:

- **H1:** Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.
- **H2:** Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Performance.
- **H3:** Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif terhadap Employee Performance.
- **H4:** Organizational Citizenship Behavior memediasi pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance.

2.3 Pengembangan Hipotesis

Hubungan antara Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Employee Performance telah menjadi perhatian utama pada kajian perilaku organisasi, khususnya dalam konteks usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kondisi ini dikarenakan UMKM sangat bertumpu pada kualitas sumber daya manusia ketika melaksanakan operasional bisnisnya. Berbeda bersama perusahaan besar yang mempunyai sistem dan teknologi yang

lebih kompleks, pada UMKM cenderung bergantung dengan interaksi langsung antara karyawan bersama pemimpin ketika meraih capaian organisasi.

Merujuk riset yang berlangsung oleh Qalati et al. (2022), memaparkan Transformational Leadership mempunyai peran krusial bagi peningkatan efektivitas organisasi melalui pembentukan hubungan sosial yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan Social Bond Theory yang menekankan mengenai relasi yang baik antara karyawan bersama pemimpin akan meningkatkan keterikatan emosional, rasa percaya, serta komitmen terhadap organisasi. Dalam kondisi tersebut, karyawan cenderung menunjukkan perilaku yang lebih positif dan produktif.

2.3.1 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior

Transformational Leadership diyakini mempunyai pengaruh yang berlangsung signifikan atas Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pemimpin yang memberikan perhatian, dukungan, serta inspirasi akan menciptakan hubungan kerja positif. Hubungan ini akan meningkatkan sense of belonging atau rasa memiliki serta termasuk komitmen terhadap organisasi.

Menurut Qalati et al. (2022), kepemimpinan transformasional mampu mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan yang tidak tergolong pada deskripsi pekerjaan secara formal, namun menyajikan kontribusi yang positif bagi organisasi. Cakupan perilaku ini berupa terlibat aktif pada aktivitas organisasi, menjaga relasi kerja yang harmonis, dan membantu rekan kerja.

Dalam konteks UMKM di Batam perilaku OCB sangat penting karena keterbatasan sumber daya membuat karyawan sering kali harus bekerja secara fleksibel dan saling membantu. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu mewujudkan lingkungan kerja yang positif akan memicu karyawan agar memperlihatkan perilaku OCB yang tinggi.

Berikut ajuan hipotesis merujuk uraian terkait:

H1: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.

2.3.2 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance

Transformational Leadership juga mempunyai pengaruh langsung bagi Employee Performance. Pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan inspirasi akan meningkatkan keterlibatan kerja (employee engagement), berikutnya karyawan mampu bekerja lebih optimal.

Penelitian oleh Qalati et al. (2022) memperlihatkan mengenai kepemimpinan transformasional mempunyai korelasi yang berlangsung signifikan bersama kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pemimpin transformasional dapat mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan arahan yang jelas, dan mendorong karyawan agar mengembangkan potensi diri.

Kinerja karyawan pada konteks UMKM di Batam menjadi faktor penentu keberhasilan usaha. Karyawan yang mempunyai kinerja tergolong tinggi akan membantu meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, termasuk daya saing usaha yang berlangsung di pasar. Dengan demikian, peran pemimpin saat meningkatkan kinerja karyawan menjadi sangat penting.

Lebih lanjut, pemimpin transformasional juga mampu meningkatkan kepercayaan diri karyawan serta memberikan dorongan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Hal ini akan berimplikasi pada kuantitas dan kualitas kerja karyawan yang semakin meningkat.

Berikut ajuan hipotesis merujuk uraian terkait:

H2: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

2.3.3 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Employee Performance

Peran dari Organizational Citizenship Behavior (OCB) sangat krusial bagi peningkatan Employee Performance. Perilaku OCB mencerminkan kontribusi tambahan yang diberikan oleh karyawan di luar tugas formalnya, yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Qalati et al. (2022), OCB berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kolaborasi tim, efisiensi kerja, serta terciptanya lingkungan kerja yang ideal. Karyawan yang memiliki perilaku OCB akan lebih mudah bekerja sama dengan rekan kerja, memiliki sikap positif terhadap organisasi, serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif.

Perilaku OCB pada UMKM menjadi sangat penting sebab struktur organisasi sederhana membuat tiap individu memiliki peran signifikan. Karyawan yang berkenan membantu rekan kerja dan bekerja di luar tugas formalnya menjadikan efisiensi dan produktivitas organisasi kian meningkat.

Selain itu, OCB juga dapat meningkatkan hubungan interpersonal antar karyawan, sehingga mewujudkan suasana kerja yang harmonis. Situasi ini akan berimplikasi pada peningkatan performa tim dan individu.

Berikut ajuan hipotesis merujuk uraian terkait:

H3: Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

2.3.4 Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior

Pada relasi yang lebih kompleks, Organizational Citizenship Behavior (OCB) bukan sebatas berperan selaku variabel independen, namun juga selaku variabel mediasi yang berlangsung antara Transformational Leadership dan Employee Performance. Kondisi ini pun memperlihatkan pengaruh

kepemimpinan atas kinerja karyawan bukan sebatas berjalan langsung, namun juga dari adanya pembentukan perilaku yang positif pada karyawan.

Penelitian oleh Qalati et al. (2022) memperlihatkan mengenai OCB mempunyai peran mediasi pada korelasi yang berlangsung antara Transformational Leadership dan Employee Performance. Pada pemimpin yang dapat mewujudkan relasi yang baik bersama karyawan akan mendorong munculnya perilaku OCB, yang pada gilirannya kinerja karyawan pun akan semakin meningkat.

Pada konteks UMKM di Batam, peran mediasi OCB menjadi sangat penting karena hubungan antara pemimpin dan karyawan cenderung lebih dekat. Pemimpin yang dapat membentuk kepercayaan dan komunikasi yang baik akan mendorong karyawan agar memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi. Dengan demikian, OCB menjadi rangkaian krusial yang memaparkan terkait bagaimana kepemimpinan transformasional menjadi upaya peningkatan kinerja karyawan dengan tidak langsung.

Berikut ajuan hipotesis merujuk uraian terkait:

H4: Organizational Citizenship Behavior memediasi pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance

2.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Qalati et al. (2022)	<i>Employee Performance under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model</i>	Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance	Kuantitatif dengan pendekatan SEM-PLS terhadap 405 karyawan SMEs di Pakistan	Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Employee Performance. Organizational Citizenship Behavior juga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Transformational Leadership dan Employee Performance.
2	Koo dan Lee (2021)	<i>Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior during Organizational Transformation</i>	Transformational Leadership dan Organizational Citizenship Behavior	Kuantitatif	Transformational Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior pada karyawan selama perubahan organisasi berlangsung.

3	Eliyana dan Ma'arif (2019)	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership toward Employee Performance</i>	Transformational Leadership dan Employee Performance	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan Employee Performance melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
4	Afriyie et al. (2019)	<i>Transformational Leadership, Employee Creativity, and Employee Performance in SMEs</i>	Transformational Leadership dan Employee Performance	Kuantitatif	Transformational Leadership memberikan pengaruh positif terhadap kreativitas dan kinerja karyawan pada sektor SMEs.
5	Manoppo (2020)	<i>Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i>	Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance	Kuantitatif	Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh positif terhadap Employee Performance dan mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.
6	Thompson et al. (2021)	<i>Leadership and Employee Performance in Organizations</i>	Leadership dan Employee Performance	Kuantitatif	Hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan mampu meningkatkan keterlibatan kerja serta Employee Performance.

7	Jahangir et al. (2004)	<i>Organizational Citizenship Behavior and Leadership Effectiveness</i>	Organizational Citizenship Behavior dan Leadership	Kuantitatif	Organizational Citizenship Behavior berkontribusi terhadap efektivitas organisasi melalui peningkatan kerja sama dan perilaku positif karyawan.
8	Podsakoff et al. (1990)	<i>Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust</i>	Transformational Leadership dan Organizational Citizenship Behavior	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepercayaan dan perilaku sukarela karyawan dalam organisasi.
9	Organ (1988)	<i>Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome</i>	Organizational Citizenship Behavior	Konseptual	Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku sukarela karyawan yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.
10	Bass dan Avolio (2004)	<i>Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership</i>	Transformational Leadership	Konseptual	Transformational Leadership memiliki empat dimensi utama yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam organisasi.

Tabel 1 Penelitian Terdahulu