

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi oleh Organizational Citizenship Behaviour

¹Erwin Nugroho, ²Etty Puji Lestari, ³Wadzibah Nas

^{1,2,3} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka. Jl. Basuki Rahmat, Klawalu, Distrik Sorong Timur, Kota Sorong, Papua Barat Daya 98416, Indonesia

*Corresponding Author e-mail: nugrohoerwin.81@gmail.com

Received: December 2025; Revised: January 2026; Published: February 2026

Abstrak

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory untuk menganalisis peran mediasi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional (KT) dan Iklim Organisasi (IO) terhadap Kinerja Pegawai (KP) pada sektor publik transportasi udara. Penelitian melibatkan 90 responden ASN yang terdiri dari 73 PNS dan 17 PPPK, dengan teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring berbasis skala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan SEM-PLS (SmartPLS 3.2.9). Hasil penelitian menunjukkan bahwa KT dan IO memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap KP. Selain itu, OCB terbukti berperan sebagai mediator parsial, memperkuat pengaruh KT dan IO terhadap KP. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan iklim organisasi yang mendukung dapat menumbuhkan perilaku ekstra-peran seperti inisiatif, kesukarelaan, dan sikap saling membantu, yang akhirnya meningkatkan kinerja individu dan efektivitas organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Organizational Citizenship Behaviour, Kinerja Pegawai, Social Exchange Theory.

The Influence of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employee Performance, Mediated by Organizational Citizenship Behavior

Abstract

This study applies Social Exchange Theory to analyze the mediating role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in the relationship between Transformational Leadership (TL) and Organizational Climate (OC) on Employee Performance (EP) in the public sector of air transportation. The study involved 90 ASN respondents, consisting of 73 civil servants (PNS) and 17 government employees with employment agreements (PPPK), using a census technique. Data were collected through an online questionnaire based on a 5-point Likert scale and analyzed using SEM-PLS (SmartPLS 3.2.9). The results showed that TL and OC had a positive and significant effect on EP. Furthermore, OCB was found to act as a partial mediator, strengthening the direct influence of TL and OC on EP. These findings suggest that inspirational leadership and a supportive organizational climate can foster extra-role behaviors such as initiative, voluntarism, and helping attitudes, which ultimately enhance individual performance and organizational effectiveness.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Climate, Organizational Citizenship Behaviour, Employee Performance, Social Exchange Theory.

How to Cite: Nugroho, E., Lestari, E. P., & Nas, W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behaviour Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah Ix Manokwari. *Journal of Authentic Research*. 4(2), xx-xx. doi:<https://doi.org/10.36312/e-saintika.vxix.xxx>



<https://doi.org/10.36312/jar.v3i2.2025>

Copyright© xxxx, First Author et al.

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang ditandai oleh ketidakpastian dan percepatan perubahan yang signifikan, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan. Kinerja menjadi elemen fundamental karena tidak hanya berfungsi sebagai indikator pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mencerminkan keselarasan dengan visi dan misi serta menjadi tolok ukur keberhasilan strategis (Sobirin, 2016). Sejalan dengan hal tersebut, masyarakat sebagai pemangku kepentingan menuntut transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik. Okwir et al. (2018) menegaskan bahwa organisasi modern berada dalam *performance measurement society*, di mana pengukuran dan peningkatan kinerja merupakan keharusan untuk menjaga keberlanjutan organisasi.

Kinerja organisasi pada dasarnya sangat ditentukan oleh kinerja individu pegawai, karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari kontribusi setiap pegawai (Khaeruman et al., 2021). Secara konseptual, kinerja dipahami sebagai *job performance* atau *actual performance*, yakni hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017 dalam Khaeruman et al., 2021). Dalam konteks Kantor Otoritas Bandar Udara (KOBU) sebagai UPT Direktorat Jenderal Perhubungan Udara yang memiliki mandat strategis dalam menjamin keselamatan, keamanan, dan kualitas pelayanan penerbangan, tantangan peningkatan kualitas sumber daya manusia masih terlihat dari nilai Indeks Profesionalitas ASN sebesar 66,27 (kategori sedang) serta capaian kinerja pegawai sebesar 25,69. Hal ini menunjukkan kebutuhan peningkatan kompetensi, profesionalitas, dan efektivitas pelaksanaan tugas pegawai secara berkelanjutan.

Salah satu fenomena nyata yang menggambarkan tantangan kinerja pegawai adalah tingkat disiplin kehadiran. Pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah IX Manokwari tahun 2024, masih terdapat pegawai yang terlambat hadir dengan kisaran 2 hingga 26 orang setiap bulan atau rata-rata 11,08% dari total pegawai. Jumlah keterlambatan tertinggi terjadi pada Oktober sebanyak 26 pegawai (32,91%), sedangkan terendah pada Januari sebanyak 2 pegawai (2,53%). Kondisi ini mencerminkan masih adanya fluktuasi kedisiplinan dan tanggung jawab kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai.



Gambar 1. Tren Line Disiplin Kehadiran Pegawai Tahun 2025
Sumber: diolah peneliti (2025)

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi publik, termasuk lembaga yang bergerak di sektor transportasi udara. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga mencakup perilaku kerja seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan sikap kooperatif (Mathis & Jackson, 2006 dalam Yupo et al., 2019). Dua faktor organisasional yang diyakini berpengaruh kuat terhadap kinerja adalah kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual (Bass, 1985), sementara iklim organisasi yang kondusif menciptakan kenyamanan psikologis, loyalitas, dan komitmen pegawai (Litwin & Stringer, 1968). Namun, pengaruh kedua faktor ini tidak selalu bersifat langsung. Dalam banyak kasus, peningkatan kinerja bergantung pada perilaku kerja sukarela atau *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yaitu perilaku ekstra peran yang dilakukan secara sukarela dan berkontribusi pada efektivitas organisasi (Organ, 1988). Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Homans, 1958; Blau, 1964), kepemimpinan yang suportif dan iklim organisasi yang positif akan dibalas pegawai melalui loyalitas, kerja ekstra, dan perilaku sukarela yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja pegawai, serta OCB berperan sebagai mediator (Jiang et al., 2017; Arifin & Narmaditya, 2024; Puspita & Ketut, 2019; Sutanto et al., 2024). Namun demikian, beberapa penelitian menemukan hasil berbeda, di mana OCB tidak selalu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan pengaruh kepemimpinan tidak selalu signifikan (Nurhafni, 2022; Prabowo, 2020; Azmy et al., 2023). Ketidakkonsistenan temuan ini menunjukkan adanya *research gap*, khususnya dalam pemodelan simultan hubungan kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, OCB, dan kinerja pegawai pada organisasi publik. Selain itu, penelitian pada konteks lembaga pemerintah sektor transportasi udara masih terbatas, mengingat sebagian besar riset sebelumnya berfokus pada sektor swasta dan pendidikan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour* pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah IX Manokwari. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik serta kontribusi praktis bagi peningkatan kualitas pengelolaan SDM di lingkungan transportasi udara pemerintah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei dan bersifat cross-sectional, di mana data dikumpulkan satu kali dalam satu periode tanpa pengulangan (Sekaran & Bougie, 2020). Penelitian dilaksanakan pada tahun 2025 pada seluruh ASN Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah IX Manokwari, dengan populasi 94 pegawai. Dari jumlah tersebut, 90 pegawai pelaksana dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena seluruh populasi yang memenuhi kriteria dijadikan responden (Sugiyono, 2019). Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis Google Form dengan skala Likert lima poin (Sugiyono, 2020) yang disusun berdasarkan indikator Kepemimpinan

Transformasional, Iklim Organisasi, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), dan Kinerja Pegawai. Instrumen disusun dengan memperhatikan kejelasan bahasa, relevansi indikator, dan sistematika pertanyaan untuk memastikan validitas isi dan reliabilitas pengukuran (Sugiyono, 2020; Creswell, 2018). Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui grup WhatsApp internal organisasi, yang dipilih karena dinilai efektif menjangkau seluruh responden, efisien secara waktu dan biaya, serta memudahkan pengisian. Namun demikian, pendekatan daring juga memiliki keterbatasan, seperti potensi *response bias*, ketidaktepatan pengisian karena dilakukan secara mandiri, serta kemungkinan perbedaan pemahaman responden terhadap beberapa item pertanyaan. Untuk meminimalkan kendala tersebut, peneliti memberikan penjelasan instruksi secara jelas, melakukan *reminder*, serta memberikan kesempatan bertanya sebelum pengisian.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Penggunaan SEM-PLS dipilih karena beberapa pertimbangan metodologis. Pertama, SEM-PLS sesuai untuk ukuran sampel yang tergolong sedang dan tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat (Hair et al., 2019). Kedua, metode ini mampu menganalisis hubungan simultan antar variabel laten secara kompleks, termasuk menguji model mediasi, yang sesuai dengan karakteristik penelitian ini. Ketiga, SEM-PLS lebih fokus pada orientasi prediktif sehingga relevan dengan tujuan penelitian yang ingin menjelaskan serta memprediksi pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Dibandingkan dengan SEM berbasis *covariance* (CB-SEM), SEM-PLS dinilai lebih fleksibel terhadap kompleksitas model, ukuran sampel, serta karakteristik data sektor publik yang cenderung heterogen (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022).

Tahapan analisis meliputi pengujian *outer model* untuk menilai kualitas pengukuran melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022). Selanjutnya dilakukan pengujian *inner model* untuk menilai kelayakan model struktural melalui nilai R^2 , f^2 , Q^2 , kemampuan prediktif, serta signifikansi hubungan antar variabel menggunakan teknik *bootstrapping*. Pengujian mediasi OCB dilakukan melalui *indirect effect analysis* dengan kriteria signifikansi $t > 1,96$ dan $p < 0,05$ guna menentukan apakah OCB memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Tabel 1. Deskripsi Responden

| | Karakteristik | Frekuensi | Persentase (%) |
|-------------------|---------------|-----------|----------------|
| <i>Usia</i> | | | |
| | 20-25 Tahun | 34 | 38% |
| | 26-30 Tahun | 16 | 18% |
| | 31-35 Tahun | 13 | 14% |
| | >35 Tahun | 27 | 30% |
| <i>Masa Kerja</i> | | | |
| | 1-3 Tahun | 34 | 38 % |

| | | |
|---|----|------|
| 4-6 Tahun | 26 | 29% |
| > 6 Tahun | 30 | 33 % |
| Tingkat Pendidikan | | |
| S2 | 2 | 2% |
| S1/D4 | 48 | 54% |
| D3 | 28 | 31% |
| SMA/SMK | 12 | 13% |
| Bidang Kerja | | |
| Tata Usaha | 15 | 17% |
| Kelaikan, Angkutan Udara, Keamanan Penerbangan | 38 | 42 % |
| Pelayanan dan Pengoperasian Bandar Udara (P2BU) | 37 | 41% |
| Jenis Kelamin | | |
| Laki-laki | 76 | 84% |
| Perempuan | 14 | 16% |

Deskripsi responden pada penelitian ini mencakup 90 pegawai pelaksana Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah IX Manokwari yang seluruhnya mengembalikan kuesioner dengan lengkap. Berdasarkan usia, responden didominasi kelompok 20–25 tahun (38%) dan >35 tahun (30%), sementara usia 26–30 tahun (18%) dan 31–35 tahun (14%) berada pada proporsi lebih kecil namun tetap berkontribusi dalam keseimbangan dinamika organisasi. Dari masa kerja, responden dengan masa kerja 1-3 tahun sebesar 38%, masa kerja 4–6 tahun sebesar 29%, dan >6 tahun sebesar 33%, menunjukkan komposisi pegawai baru dan berpengalaman yang relatif merata. Dari aspek pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1/D4 (54%), diikuti D3 (31%), SMA/SMK (13%), dan S2 (2%), menggambarkan dominasi pegawai berpendidikan tinggi. Dilihat dari unit kerja, responden terbanyak berasal dari Unit KAUK (42%) dan P2BU (41%), sedangkan Tata Usaha sebesar 17%, menunjukkan dominasi pegawai unit operasional. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi laki-laki sebesar 84% dan perempuan 16%, sejalan dengan karakteristik pekerjaan yang menuntut kesiapan operasional dan mobilitas tinggi.

Analisis Data

Uji Outer Model

Evaluasi *outer model* bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan valid dan reliabel. Untuk model reflektif, evaluasi dilakukan melalui: *Convergent validity* *Discriminant validity* dan realibilitas atau konstruk. pengujian pada *outer model* bertujuan untuk memastikan bahwa instrument yang digunakan untuk mengukur variabel laten memiliki validitas dan realibilitas yang baik.

Validitas diukur melalui nilai *outer loading* dengan kriteria $> 0,7$ (Hair et al., 2021). Hasil pengolahan awal menunjukkan terdapat tiga indikator tidak valid, yaitu: OCB3, OCB6, dan KP6, karena memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,7. Pada variabel OCB, dua indikator memiliki nilai 0,693 dan 0,628, sedangkan pada variabel Kinerja Pegawai satu indikator bernilai 0,653, sehingga dinyatakan tidak valid. Sementara itu, variabel Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi seluruh indikatornya memiliki nilai *loading factor* $> 0,7$. Oleh karena itu, indikator dengan nilai $< 0,7$ dihapus dan dilakukan pengujian ulang. Hasil pengujian *loading factor* tahap kedua disajikan berikut ini.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen

| Indikator | Kepemimpinan Transformasional | Iklim Organisasi | OCB | Kinerja Pegawai | KET |
|-----------|-------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------|
| KT.1 | 0,829 | | | | Valid |
| KT.2 | 0,941 | | | | Valid |
| KT.3 | 0,911 | | | | Valid |
| KT.4 | 0,877 | | | | Valid |
| KT.5 | 0,933 | | | | Valid |
| KT.6 | 0,934 | | | | Valid |
| KT.7 | 0,868 | | | | Valid |
| KT.8 | 0,913 | | | | Valid |
| IO.1 | | 0,798 | | | Valid |
| IO.2 | | 0,761 | | | Valid |
| IO.3 | | 0,744 | | | Valid |
| IO.4 | | 0,815 | | | Valid |
| IO.5 | | 0,845 | | | Valid |
| IO.6 | | 0,893 | | | Valid |
| IO.7 | | 0,745 | | | Valid |
| IO.8 | | 0,769 | | | Valid |
| OCB.1 | | | 0,893 | | Valid |
| OCB.2 | | | 0,804 | | Valid |
| OCB.4 | | | 0,840 | | Valid |
| OCB.5 | | | 0,751 | | Valid |
| KP.1 | | | | 0,826 | Valid |
| KP.2 | | | | 0,905 | Valid |
| KP.3 | | | | 0,925 | Valid |
| KP.4 | | | | 0,872 | Valid |
| KP.5 | | | | 0,854 | Valid |

Sumber: Output SmartPLS 3 (2025)

Output nilai loading faktor tahap dua ini semua pernyataan variabel Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, OCB dan Kinerja Pegawai memiliki nilai loading factor $>0,7$, sehingga semua dikatakan valid. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator/ persyaratan yang digunakan berhasil mengukur korelasi antara skor indikator dengan konstruk/ variabel sehingga mendukung validitas konstruk model pengukuran.

Setelah dilakukan pengujian validitas menggunakan nilai outer loading, selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE), dimana nilai yang direkomendasikan adalah diatas 0,5 Hair et al (2021). Berikut ini merupakan hasil uji diskriminan:

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel | Average variance extracted (AVE) | Ket. |
|-------------------------------|----------------------------------|-------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0.865 | Valid |
| Iklim Organisasi | 0.696 | Valid |
| OCB | 0.679 | Valid |
| Kinerja Pegawai | 0.769 | Valid |

Sumber: Output SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan nilai AVE, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Adapun nilai AVE untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut: Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,865; Iklim Organisasi sebesar 0,696; OCB sebesar 0,679; dan Kinerja Pegawai sebesar 0,769. Dengan nilai AVE yang seluruhnya berada pada kisaran $\geq 0,50$, dengan demikian keempat variabel tersebut dapat dinyatakan valid dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur.

Tabel 4. Discriminant Validity

| | Kepemimpinan Transformasional | Iklim Organisasi | OCB | Kinerja Pegawai |
|-------|-------------------------------|------------------|-------|-----------------|
| KT.1 | 0,829 | 0,747 | 0,765 | 0,684 |
| KT.2 | 0,941 | 0,761 | 0,743 | 0,706 |
| KT.3 | 0,911 | 0,738 | 0,747 | 0,733 |
| KT.4 | 0,877 | 0,681 | 0,730 | 0,639 |
| KT.5 | 0,933 | 0,753 | 0,768 | 0,699 |
| KT.6 | 0,934 | 0,765 | 0,749 | 0,721 |
| KT.7 | 0,868 | 0,737 | 0,729 | 0,650 |
| KT.8 | 0,913 | 0,728 | 0,714 | 0,724 |
| IO.1 | 0,678 | 0,798 | 0,662 | 0,628 |
| IO.2 | 0,581 | 0,761 | 0,603 | 0,606 |
| IO.3 | 0,632 | 0,744 | 0,710 | 0,643 |
| IO.4 | 0,696 | 0,815 | 0,603 | 0,595 |
| IO.5 | 0,603 | 0,845 | 0,597 | 0,602 |
| IO.6 | 0,731 | 0,893 | 0,724 | 0,613 |
| IO.7 | 0,613 | 0,745 | 0,516 | 0,524 |
| IO.8 | 0,683 | 0,769 | 0,675 | 0,573 |
| OCB.1 | 0,764 | 0,711 | 0,893 | 0,701 |
| OCB.2 | 0,658 | 0,628 | 0,804 | 0,644 |
| OCB.4 | 0,665 | 0,662 | 0,840 | 0,644 |
| OCB.5 | 0,624 | 0,646 | 0,751 | 0,566 |
| KP.1 | 0,584 | 0,616 | 0,594 | 0,826 |
| KP.2 | 0,666 | 0,653 | 0,684 | 0,905 |
| KP.3 | 0,713 | 0,700 | 0,711 | 0,925 |
| KP.4 | 0,711 | 0,664 | 0,731 | 0,872 |
| KP.5 | 0,698 | 0,666 | 0,679 | 0,854 |

Sumber: Output SmartPLS 3 (2025)

Seluruh indikator KT.1, KT.2 hingga KT.8 menunjukkan korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk Kepemimpinan Transformatifional dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain, mengindikasikan bahwa persyaratan *discriminant validity* untuk setiap indikator pada variabel tersebut telah terpenuhi. Hal yang sama juga berlaku bagi indikator pada variabel lainnya, di mana masing-masing indikator memiliki korelasi tertinggi dengan konstruk yang diukurnya serta korelasi yang lebih rendah dengan konstruk berbeda. Dengan demikian, hasil pengujian *discriminant validity* melalui analisis *cross loading* dinyatakan memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's alpha | Composite Reliability | Ket |
|---------------------------------|------------------|-----------------------|----------|
| Kepemimpinan Transformatifional | 0,967 | 0,972 | Reliabel |
| Iklim Organisasi | 0,918 | 0,933 | Reliabel |
| OCB | 0,722 | 0,878 | Reliabel |
| Kinerja Pegawai | 0,925 | 0,943 | Reliabel |

Sumber: Output SmartPLS 3 (2025)

Hasil analisis pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha seluruh konstruk berada pada kategori reliabel. Kepemimpinan Transformatifional memiliki nilai sebesar 0,967, Iklim Organisasi 0,918, OCB 0,722, dan Kinerja Pegawai 0,925. Seluruh nilai tersebut berada jauh di atas batas minimum 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki reliabilitas internal yang kuat. Nilai Composite Reliability juga memperkuat temuan tersebut. Kepemimpinan Transformatifional memperoleh nilai sebesar 0,972, Iklim Organisasi 0,933, OCB 0,878, dan Kinerja Pegawai 0,943, yang seluruhnya berada di atas ambang 0,70 sebagaimana direkomendasikan Hair et al. (2021). Nilai tersebut menunjukkan bahwa konsistensi internal indikator dalam setiap konstruk berada pada kategori baik hingga sangat baik. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas dan dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap pengujian model struktural berikutnya.

Uji Inner Model

Tabel 6. Hasil Pengujian R Square

| | R-square | R-square adjusted |
|-----------------|----------|-------------------|
| Kinerja Pegawai | 0.668 | 0.657 |
| OCB | 0.602 | 0.593 |

Sumber: Output SmartPLS 3 (2025)

Nilai R-square untuk Kinerja Pegawai sebesar 0,668 menunjukkan bahwa 66,8% variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sedangkan 33,2% lainnya dipengaruhi oleh faktor di luar model. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2019), nilai R-square tersebut masuk dalam kategori moderat hingga kuat, sehingga model memiliki kemampuan

prediktif yang baik terhadap Kinerja Pegawai. Nilai R-square untuk OCB sebesar 0,602 menunjukkan bahwa 60,2% variabel OCB dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, sementara 39,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Mengacu pada Hair et al. (2019), nilai ini juga termasuk kategori **moderat**, sehingga model dinilai mampu menjelaskan pembentukan perilaku OCB secara memadai.

Tabel 7. Hasil Uji Q Square

| | SSO | SSE | Q ² (=1-SSE/SSO) |
|----------------------|---------|---------|-----------------------------|
| Iklim Organisasi | 720.000 | 720.000 | |
| Kep Transformasional | 720.000 | 720.000 | |
| Kinerja Pegawai | 450.000 | 221.885 | 0.507 |
| OCB | 180.000 | 100.710 | 0.440 |

Sumber: Output SmartPLS 3 (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan diatas nilai Q square variable OCB dan Kinerja Pegawai adalah 0,440 dan 0,507 diatas 0 menunjukkan model yang dibangun mempunyai *predictive relevance*.

Tabel 8. Hasil Uji Path Coefficient

| Koefisien Jalur | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics | P values | Ket |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------|----------|------------|
| Iklim Organisasi -> Kinerja Pegawai | 0.372 | 0.379 | 0.102 | 3.633 | 0.000 | Signifikan |
| Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai | 0.465 | 0.456 | 0.109 | 4.258 | 0.000 | Signifikan |

Selanjutnya adalah F square yaitu pengaruh variable pada level struktural. Nilai f square dapat diinterpretasikan pengaruh rendah (f square = 0,02), pengaruh sedang (f square = 0,15), dan pengaruh tinggi (f square = 0,35), Hair et al (2021).

Tabel 9. Hasil Uji F

| | Kinerja Pegawai | OCB |
|-------------------------------|-----------------|-------|
| Iklim Organisasi | 0.067 | 0.106 |
| Kepemimpinan Transformasional | 0.098 | 0.168 |
| OCB | 0.089 | |

Dapat diketahui bahwa:

- Hasil Path Coefficient Bootstrapping menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai koefisien sebesar 0.465, dengan t-statistic 4.258 dan p-value 0.000. Nilai-nilai tersebut jauh melampaui batas signifikansi statistik ($T > 1.96$; $P < 0.05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Koefisien sebesar 0.465 menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional dalam

organisasi, maka semakin meningkat pula Kinerja Pegawai. Dengan demikian, Hipotesis (H1) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.

- b. Hasil Path Coefficient Bootstrapping menunjukkan bahwa Iklim Organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0.372, dengan t-statistic 3.633 dan p-value 0.000. Nilai ini memenuhi kriteria signifikansi ($T > 1.96$; $P < 0.05$), sehingga Iklim Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Koefisien sebesar 0.372 mengindikasikan bahwa semakin kondusif iklim organisasi, maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.

Tabel 9. Hasil *Path Coefficient Indirect Effect*

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values | Ket |
|--|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|------------|
| Iklim Organisasi -> OCB -> Kinerja Pegawai | 0.098 | 0.095 | 0.050 | 1.984 | 0.047 | Signifikan |
| Kepemimpinan Transformasional -> OCB -> Kinerja Pegawai | 0.124 | 0.120 | 0.062 | 2.000 | 0.048 | Signifikan |

- a. Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa OCB memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil bootstrapping, pengaruh tidak langsung melalui OCB menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0.124, t-statistic 2.000, dan p-value 0.048. Dengan p-value yang berada sedikit di bawah batas signifikansi 0,05, pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan signifikan.
- b. Hipotesis ketiga (H4) menyatakan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi hubungan antara Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai. Hasil analisis bootstrapping pada pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0.098, t-statistic 1.984, dan p-value 0.047. Dengan nilai t-statistic di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05, dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H1 diterima. Artinya, semakin kuat penerapan dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, semakin tinggi kualitas, ketepatan, serta tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah IX Manokwari, pimpinan yang mampu

menjadi teladan, memberikan visi yang jelas, membuka ruang inovasi, dan memperhatikan kebutuhan individu pegawai mendorong pegawai bekerja melampaui standar minimum, menjaga kedisiplinan kehadiran, serta meningkatkan profesionalitas dalam pelayanan keselamatan dan keamanan penerbangan.

Temuan ini sejalan dengan Arifin & Narmaditya (2024), Sutanto et al. (2024), Jiang et al. (2017), dan Aristana et al. (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), perilaku pemimpin yang memberi dukungan dan kepercayaan dipersepsikan sebagai “sumber daya sosial” yang berharga, sehingga pegawai membalasnya dengan loyalitas, komitmen, dan peningkatan kinerja. Namun, hasil ini berbeda dengan temuan Nurhafni et al. (2022) dan Azmy et al. (2023) yang melaporkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks organisasi dan karakteristik tugas: di lingkungan otoritas bandar udara, risiko kerja yang tinggi dan tuntutan keselamatan membuat arah, dukungan, dan keteladanan pemimpin menjadi lebih krusial, sehingga efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja muncul lebih kuat dibanding organisasi yang risikonya relatif lebih rendah.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis H2 menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Iklim yang ditandai dengan kejelasan peran, dukungan pimpinan, komunikasi yang terbuka, rasa aman dalam bekerja, dan hubungan kerja yang harmonis mendorong pegawai untuk bekerja lebih fokus, kooperatif, dan bertanggung jawab. Dalam konteks transportasi udara, iklim kerja yang jelas dan suportif sangat penting karena kesalahan kecil dapat berimplikasi besar terhadap keselamatan penerbangan; oleh karena itu, kejelasan prosedur dan dukungan organisasi berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas dan ketepatan pelayanan.

Temuan ini konsisten dengan Widayati & Gunarto (2017), Yupo & Ratnasari (2019), Mutonyi et al. (2020), dan Bahrumisyah (2023) yang menemukan bahwa iklim organisasi yang positif meningkatkan kinerja pegawai. Hasil tersebut menguatkan pandangan Rohman (2023) bahwa lingkungan kerja yang suportif dan adil meningkatkan motivasi, rasa aman, dan komitmen pegawai. Di sisi lain, penelitian Italiani et al. (2022), Prabowo (2020), dan Azmy et al. (2023) menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan bahwa pengaruh iklim organisasi sangat dipengaruhi kesesuaian antara nilai organisasi, sistem penghargaan, dan karakteristik pekerjaan. Pada kantor otoritas bandar udara, keberadaan regulasi yang ketat, prosedur standar operasional, serta kebutuhan koordinasi lintas unit membuat iklim kerja yang kondusif menjadi prasyarat utama bagi tercapainya kinerja yang baik, sehingga efek iklim organisasi terhadap kinerja tampak lebih kuat.

OCB Berperan Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis H3 menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai, dan mediasi yang terjadi bersifat parsial, karena pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tetap signifikan meskipun jalur tidak langsung melalui OCB juga signifikan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui dua jalur: (1) jalur langsung, ketika inspirasi, arahan yang jelas, dan perhatian pemimpin secara langsung mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas kerja; dan (2) jalur tidak langsung, ketika kepemimpinan tersebut menumbuhkan OCB seperti kesediaan membantu rekan kerja, kesukarelaan mengambil tugas tambahan, menjaga suasana kerja kondusif, dan kepedulian terhadap keselamatan operasional.

Secara praktis, di lingkungan Kantor Otoritas Bandar Udara, pemimpin yang sering memberi umpan balik positif, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan mengapresiasi inisiatif, akan mendorong pegawai untuk proaktif melaporkan potensi gangguan, saling mengingatkan prosedur keselamatan, atau membantu rekan yang kewalahan ketika terjadi lonjakan penerbangan. Perilaku ekstra-peran ini secara kumulatif memperbaiki kelancaran operasional dan tercermin dalam peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan Arifin & Narmaditya (2024), Sutanto et al. (2024), Budur & Demir (2022), dan Jiang et al. (2017) yang menunjukkan bahwa OCB memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Di sisi lain, penelitian Nurhafni et al. (2022) menemukan bahwa OCB tidak berperan sebagai mediator yang signifikan. Perbedaan ini mengisyaratkan bahwa efektivitas OCB sebagai mediator sangat bergantung pada sejauh mana pemimpin mampu membangun hubungan timbal balik yang adil dan berbasis kepercayaan. Jika pegawai merasa dukungan pemimpin tidak konsisten atau keadilan organisasi rendah, maka dorongan untuk menampilkan perilaku ekstra-peran menjadi lemah, sehingga jalur mediasi OCB tidak terbentuk secara optimal. Temuan penelitian ini, yang menunjukkan mediasi parsial, menguatkan *Social Exchange Theory* bahwa perilaku pemimpin yang suportif dan adil akan dibalas dengan perilaku sukarela yang kemudian bermuara pada peningkatan kinerja.

OCB Berperan Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis H4 menunjukkan bahwa OCB juga memediasi hubungan antara Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai, dan mediasi yang terjadi bersifat parsial. Iklim organisasi yang positif ditandai dengan dukungan organisasi, kejelasan peran, komunikasi terbuka, dan perlakuan yang adil—tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga mendorong munculnya perilaku ekstra-peran. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih bersedia

membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja yang kondusif, serta bekerja melebihi standar ketika dibutuhkan, misalnya saat terjadi gangguan jadwal penerbangan atau peningkatan volume layanan. Perilaku-perilaku tersebut kemudian memperkuat efek iklim organisasi terhadap kinerja.

Temuan ini konsisten dengan Yupo & Ratnasari (2019), Purwantoro & Bagyo (2019), dan Sinaga et al. yang menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik memperkuat OCB dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini juga selaras dengan Mutonyi et al. (2020) yang menemukan bahwa iklim organisasi yang positif mendorong kreativitas dan perilaku inovatif individu. Namun, ketika dibandingkan dengan Prabowo (2020) yang menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terlihat bahwa peran mediasi OCB tidak bersifat universal. Pada organisasi di mana sistem penghargaan tidak selaras dengan usaha ekstra pegawai atau di mana beban kerja tidak dikelola dengan baik, pegawai mungkin enggan menampilkan OCB karena merasa upaya tambahan tidak dihargai. Dalam kasus Kantor Otoritas Bandar Udara, keberadaan iklim kerja yang menekankan kerja sama tim, keselamatan, dan kejelasan prosedur tampaknya menciptakan kondisi yang mendukung munculnya OCB sebagai jalur penguat menuju peningkatan kinerja.

Dari sudut pandang *Social Exchange Theory*, hasil ini menegaskan bahwa iklim organisasi yang adil dan suportif dipersepsikan sebagai “investasi” organisasi kepada pegawai. Sebagai bentuk balasan (*reciprocity*), pegawai menampilkan perilaku sukarela yang tidak tercantum secara formal dalam uraian tugas, tetapi sangat menentukan kelancaran dan kualitas layanan, sehingga kinerja individu maupun organisasi meningkat.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah IX Manokwari. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan kinerja melalui inspirasi, motivasi, keteladanan, perhatian individual, serta dorongan kreativitas pegawai. Demikian pula, iklim organisasi yang kondusif, suportif, komunikatif, jelas secara peran, dan aman secara psikologis berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, komitmen, serta profesionalisme pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan publik di sektor transportasi udara. Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang efektif dan iklim organisasi yang positif tidak hanya berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga bekerja melalui peningkatan perilaku ekstra peran pegawai, seperti kesediaan membantu rekan kerja, bekerja melampaui standar minimum, menjaga suasana kerja yang harmonis, serta menunjukkan kepedulian terhadap kelancaran tugas organisasi. Dengan demikian, OCB berperan sebagai penguat penting dalam membentuk kinerja pegawai yang optimal.

Secara praktis, temuan penelitian ini mengimplikasikan bahwa pimpinan Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah IX Manokwari perlu memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, terutama melalui pemberian visi kerja yang jelas, keteladanan kedisiplinan, dukungan terhadap kreativitas, serta pembinaan yang berkelanjutan kepada pegawai agar tercipta hubungan kerja yang penuh kepercayaan. Selain itu, organisasi perlu membangun iklim kerja yang lebih kondusif dengan memperkuat komunikasi terbuka, kejelasan peran, keadilan organisasi, sistem penghargaan yang proporsional, serta jaminan rasa aman secara psikologis bagi pegawai. Pada saat yang sama, perilaku ekstra peran pegawai perlu terus didorong dan diinternalisasikan dalam budaya kerja melalui pembiasaan nilai kebersamaan, apresiasi terhadap inisiatif kerja, serta pengakuan yang adil terhadap kontribusi pegawai yang menunjukkan komitmen lebih. Jika langkah-langkah ini dilakukan secara konsisten, maka kinerja pegawai serta kualitas layanan publik di lingkungan Otoritas Bandar Udara diharapkan dapat meningkat secara berkelanjutan.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian, pimpinan perlu memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional melalui peningkatan kemampuan motivasi, komunikasi inspiratif, keteladanan, coaching, mentoring, serta dukungan terhadap kreativitas pegawai. Organisasi perlu menjaga dan meningkatkan iklim kerja yang suportif, terbuka, adil, kolaboratif, serta memastikan struktur kerja, komunikasi, dan dukungan pimpinan berjalan efektif. Budaya OCB perlu dikembangkan melalui apresiasi, penguatan kerja sama tim, penanaman nilai kebersamaan, kepercayaan, dan rasa memiliki. Selain itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek dan jumlah responden pada instansi lain, menambahkan variabel relevan seperti kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, budaya kerja atau perceived organizational support, serta mempertimbangkan penggunaan pendekatan mixed methods agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

REFERENSI

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Arifin, S., & Narmaditya, B. S. (2024). Transformational leadership, organizational commitment, OCB, and employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2011). *The full range leadership development*. Sage Publications.
- Azmy, A., Hartono, D. K., & Mirza, M. (2023). The effect of organizational transformation, organizational culture, and transformational leadership on employee performance through job satisfaction. *Management*, 27(1), 95-129. <https://doi.org/10.58691/man/170437>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

- Budur, T., & Demir, A. (2022). The relationship between transformational leadership and employee performance: Mediating effects of OCB. *Iranian Journal of Management Studies*.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2021). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, teknik, aplikasi menggunakan SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Undip.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2020). Ethical and transformational leadership in public organizations and employee performance. *Public Administration Review*.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9). <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Khaeruman, K., et al. (2021). *Meningkatkan kinerja manajemen sumber daya manusia*. CV AA Rizky.
- Khasanah, M., & Kusmaryani, R. E. (2024). Pengaruh iklim organisasi terhadap OCB. *Acta Psychologia*, 6(1).
- Khan, M. M., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2020). When and how transformational leadership fosters employee performance: Organizational citizenship behavior as mediator. *Journal of Business Research*, 109.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). Cengage.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and performance: Mediating role of individual creativity and innovative behavior. *PLS-SEM Journal*.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Nurhafni, I., Zefriyenni, & Very, J. (2022). Transformational leadership, competence, OCB, and employee performance. *Journal of Business and Economics*, 7(3), 279–289. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i3.175>
- Okwir, S., et al. (2018). Performance measurement systems: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 731–754. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12184>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2021). Organizational citizenship behavior: A review of theory and research. *Annual Review of Organizational Psychology*.
- Prabowo, W. S. (2020). OCB, organizational climate, and employee performance. *Journal of Economics and Business*, 3(4). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.04.297>

- Purwanto, H., & Bagyo, Y. (2019). Iklim organisasi dan OCB terhadap kinerja pegawai. *MEC Journal*, 3(2), 195–205. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v3i2.7455>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sawitri, D., Suswati, M. E., & Huda, M. K. (2016). Job satisfaction, commitment, and OCB. *International Journal of Organizational Innovation*, 9.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business* (8th ed.). Wiley.
- Sinaga, A., Abdullah, T., & Tunas, B. (2019). Organizational climate, motivation, and OCB. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 3(2), 41–57. <https://doi.org/10.21009/jobbe.003.2.03>
- Sutanto, Y., Dewi, R. S., & N. (2024). Transformational leadership, OCB, and employee performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(5). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i5-47>
- Takasihaeng, R. J., et al. (2023). Transformational leadership and organizational climate on OCB. *Journal of Management Research*.
- Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2020). Implementing change in public organizations: Transformational leadership and performance. *Public Management Review*.
- Yupono, B., & Ratnasari, S. D. (2019). Organizational climate, OCB, and employee performance. *Journal of Business Research*.
- Widayati, C., & Gunarto, W. (2017). The effects of transformational leadership and organizational climate on performance. *Journal of Management and Business*.