

# PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA KINERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN: MEDIASI ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION DAN WORK ENGAGEMENT DI PT BINA SAN PRIMA

Andryani<sup>\*1</sup>, Dimas Angga Negoro<sup>2</sup>, Joel Farok Sofyan<sup>3</sup>, Lista Meria<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Esa Unggul, Indonesia

\*Corresponding Author:

Email: [andryani0205@student.esaunggul.ac.id](mailto:andryani0205@student.esaunggul.ac.id)

---

## Abstract.

*Business competition in Indonesia is growing and competitive which encourages companies to maintain and improve their performance in order to have a competitive advantage so that they are able to compete with other companies in certain industrial sectors. At the same time, in producing good organizational performance, companies demand job performance and organizational citizenship behavior (OCB) that can maintain and improve organizational performance. This raises the question of how employee performance and employee OCB behavior are influenced by factors that are predicted to have an influence. Therefore the purpose of this paper is to examine whether the relationship of transformational leadership on job performance and employee OCB and the impact of organizational identification and work engagement and proactive personality on the relationship. To conduct research on this relationship, direct relationship calculations, mediation and moderation were carried out on 56 employees representing 44 branches of PT Bina San Prima spread throughout Indonesia using the SEM method. The results of the study confirmed the relationship between transformational leadership and job performance and employee OCB not mediated by organizational identification and work engagement variables. This research also shows that proactive personality does not strengthen or weaken the relationship between transformational leadership and organizational identification and work engagement. However, it has been successfully demonstrated that there is a direct and positive relationship between transformational leadership and employee OCB.*

**Keywords:** *transformational leadership, job performance, organizational citizenship behavior, organizational identification, work engagement, proactive personality*

---

## 1. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis di Indonesia semakin bertumbuh kompetitif, berkaitan dengan adanya program pemerintah Making Indonesia 4.0 pada sektor-sektor industri yang bertujuan untuk mencapai visi Indonesia menjadi negara yang termasuk 10 ekonomi terbesar di dunia. Dalam mengikuti perkembangan perekonomian di Indonesia perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif untuk bisa bersaing. Salah satu faktor yang mendorong munculnya keunggulan kompetitif adalah kinerja organisasi atau perusahaan. Kinerja perusahaan dapat ditentukan dari kinerja karyawan (*job performance*) yang produktif, inovatif dan dapat bekerja sama dalam mencapai visi dan misi perusahaan (Pratama, 2020). Dengan kata lain, *job performance* dilihat dari hasilnya memberikan kontribusi pada pencapaian perusahaan untuk bisa bersaing kompetitif sehingga penting untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi *job performance*.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, gaya kepemimpinan transformasional memiliki pendekatan yang paling umum untuk memahami efektivitas individu, kelompok dan organisasi (Bass, 1985). Pada salah satu studi, kepemimpinan transformasional mendorong pencapaian karyawan yang lebih baik, memungkinkan karyawan mengutamakan kepentingan perusahaan dibanding kepentingan sendiri, memfokuskan kemampuan karyawan untuk mengembangkan diri, dan mengembangkan kemampuan intelektual karyawan dalam menyelesaikan masalah (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasional juga

telah diuji pada beberapa penelitian empiris sebelumnya dan hasilnya membuktikan adanya hubungan positif dengan job performance (Buil et al., 2019; Dvir et al., 2002; Manzoor et al., 2019). Selain job performance, kepemimpinan transformasional juga menunjukkan adanya hubungan positif dengan organizational citizenship behavior (OCB) karena kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk melampaui harapan (Bass, 1985; Khaola & Rambe, 2021). OCB menggambarkan perilaku karyawan dimana mereka secara sukarela bekerja melebihi yang diharapkan perusahaan dan dapat menguntungkan perusahaan (Robbins & Judge, 2013). Penelitian terdahulu membuktikan adanya pengaruh positif dan langsung antara kepemimpinan transformasional dengan job performance dan organizational citizenship behavior (Buil et al., 2019).

Pada penelitian sebelumnya membahas social identity theory (SIT) dan social exchange theory (SET) yang mengungkapkan adanya hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi yaitu organizational identification (mengacu pada SIT) dan work engagement (mengacu pada SET) memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan job performance dan OCB (Buil et al., 2019). Hal ini mengacu pada karakter dari pemimpin transformasional yang menjadi inspirasi dan motivasi bagi karyawan sehingga mengutamakan kepentingan organisasi dan membuat karyawan terikat dengan organisasinya serta mengabdikan sumber daya yang dimilikinya (Rich et al., 2010; Walumbwa et al., 2008). Selain itu, penelitian sebelumnya mengungkapkan karakteristik dari karyawan seperti kepribadian proaktif juga relevan dan menunjukkan adanya hubungan serta peran moderasi pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan organizational identification dan work engagement dikarenakan gaya kepemimpinan tersebut meningkatkan motivasi dan inovasi karyawan (Buil et al., 2019; Caniels et al., 2018).

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti bermaksud melakukan penelitian replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Buil et al. (2019). Peneliti menemukan bahwa penelitian mengenai variabel-variabel tersebut masih jarang dibahas hubungannya dalam satu framework. Di samping itu, objek penelitian juga berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana sebelumnya pada karyawan frontliner industri perhotelan dan pada penelitian ini karyawan di perusahaan distributor farmasi. Oleh karena itu, tujuan dilakukan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, job performance, OCB, peran mediasi work engagement dan organizational identification dan dengan dimoderasi oleh kepribadian proaktif. Penelitian ini akan dilakukan di 44 cabang perusahaan di PT. Bina San Prima yang merupakan perusahaan distributor farmasi nasional di Indonesia.

## II. METODE

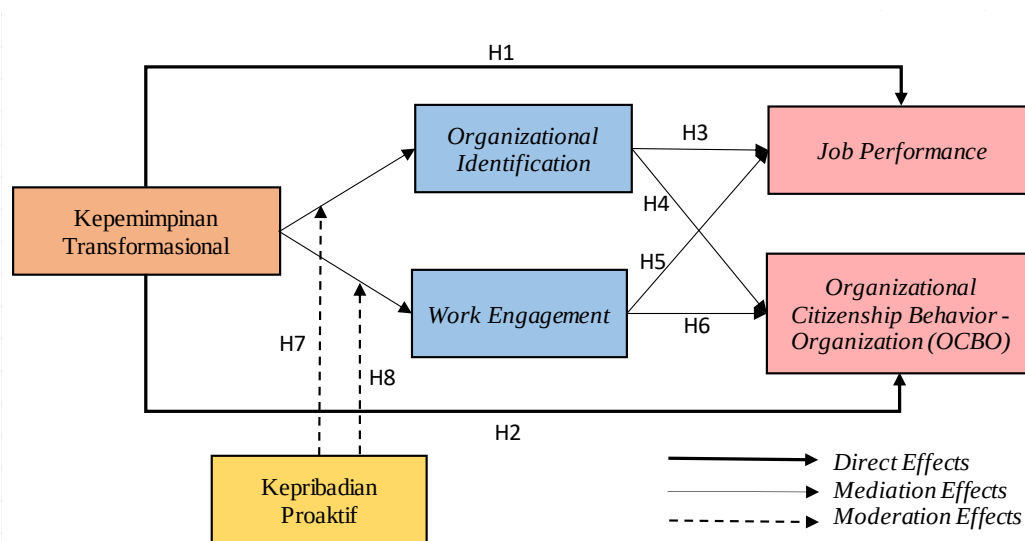
Model penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah riset kausal atau jenis penelitian yang meneliti hubungan sebab-akibat. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode survey dengan kuesioner disebar secara online. Pengukuran menggunakan skala Likert.

Pengukuran variabel kepemimpinan transformasional mengadopsi dari Buil et al. (2019) dan Carless et al. (2000) terdiri atas 7 pernyataan. Pengukuran variabel job performance mengadopsi dari Buil et al. (2019) dan Williams & Anderson (1991) terdiri atas 7 pernyataan. Pengukuran variabel OCB mengadopsi dari Buil et al. (2019) terdiri atas 3 pernyataan. Pengukuran variabel organization identification mengadopsi dari Buil et al. (2019) dan Smidts et al. (2001) terdiri atas 4 pernyataan. Pengukuran variabel work engagement mengadopsi dari Buil et al. (2019) dan Schaufeli (2011) terdiri atas 9 pernyataan. Pengukuran variabel kepribadian proaktif mengadopsi dari Bateman & Crant (1993) dan Buil et al. (2019) terdiri atas 3 pernyataan. Sehingga total pengukurannya berjumlah 33 pernyataan yang dapat dilihat pada lampiran 2 serta kuisisioner dapat dilihat pada lampiran 3.

Populasi dalam penelitian ini adalah 44 cabang perusahaan PT Bina San Prima yang merupakan perusahaan distributor farmasi. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling, dimana untuk setiap responden yang memenuhi kriteria populasi tidak memiliki kesempatan atau peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Malhotra, 2010). Unit analisis dari penelitian ini adalah organisasi/cabang perusahaan, dimana setiap cabang perusahaan diwakilkan minimal 1 orang karyawan, dengan kriteria karyawan bukan pemimpin di cabang perusahaan tersebut. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan metode PLS-SEM. PLS-SEM dapat digunakan ketika jumlah sampel sedikit, yaitu minimal 30-100 sampel (Hair et al., 2014).

Peneliti akan menggunakan software SmartPLS 4.0. Analisa yang dilakukan yaitu uji outer

model dan inner model. Uji outer model meliputi uji validitas dengan melihat convergent validity (Loading Factor dan Average Variance Extracted (AVE)) dan discriminant validity (Fornell Larcker Criterion dan Cross Loading) dan uji reliabilitas dengan melihat Composite Reliability dan Cronbach' Alpha. Kemudian, uji inner model dengan melihat nilai dari R square dan hasil Bootstrapping (Path Coefficient dan Specific Indirect Effect) sehingga dapat diketahui hubungan antara 6 variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, job performance, OCB, organization identification, work engagement, dan kepribadian proaktif. Kuisisioner akan disebar ke 44 cabang PT Bina San Prima. Sebelum penyebaran kuisisioner pada sampel, dilakukan pretest pada 30 karyawan PT Bina San Prima Cabang Bekasi. Pengujian hasil pretest meliputi uji validitas dan reliabilitas menggunakan software SmartPLS 4.0. Hasilnya, setiap pernyataan yang menjadi indikator variabel kepemimpinan transformasional, job performance, OCB, organizational identification, work engagement, dan kepribadian proaktif dinyatakan valid dan reliabel.



Gambar 1. Model Penelitian

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuisisioner telah disebar ke 88 responden dari 44 cabang. Dari 88 responden potensial, 56 mengisi kuisisioner, sehingga tingkat respon untuk pengumpulan data ini adalah 63,64%. Dari 56 responden, informasi diperoleh berdasarkan jenis kelamin yaitu sejumlah 35 responden atau 62,50% perempuan dan sejumlah 21 responden atau 37,50% laki-laki, berdasarkan lama bekerja yaitu sejumlah 4 responden atau 7,14% kurang dari 1 tahun, sejumlah 18 responden atau 32,14% 1-5 tahun dan sejumlah 34 responden atau 60,71% 5 tahun. Selanjutnya berdasarkan kriteria tingkat jabatan yaitu sejumlah 15 responden atau 26,79% staf, sejumlah 9 responden atau 16,07% asisten supervisor dan sejumlah 32 responden atau 55,17% supervisor. PT Bina San Prima terdiri dari 44 cabang perusahaan dan 56 responden tersebut mewakili 38 cabang PT Bina San Prima. Rincian lengkap hasil analisis demografi dapat dilihat di Lampiran 4 Tabel 4.

Hasil pengujian *outer model* pada penelitian ini meliputi uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa terdapat 9 indikator dieliminasi dari 33 indikator karena tidak valid, dimana nilai *loading factor* <0,7. Sisa 24 indikator dinyatakan valid, ditunjukkan dari hasil uji *convergent validity* yaitu, nilai *loading factor* >0,7 dan *average variance extracted* (AVE) >0,5 (Hair et al., 2014). Hasil uji *discriminant validity* menyatakan korelasi variabel dengan variabel itu sendiri lebih besar dibandingkan korelasi dengan variabel lainnya ditunjukkan dari nilai pada Fornell Larcker Criterion (HTMT) dan korelasi indikator yang mengukur variabel itu sendiri lebih besar dibandingkan dengan variabel lainnya ditunjukkan dari nilai pada *cross loading*, sehingga lolos uji validitas.

Selanjutnya uji reliabilitas dilihat dari nilai *composite reliability* (CR) dan Cronbach's Alpha menyatakan semua indikator lolos uji reliabilitas, dimana nilainya >0,7 (Hair et al., 2014).

**Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

|            | Indikator | Cross Loading | Average Variance Extracted (AVE) | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|------------|-----------|---------------|----------------------------------|------------------|-----------------------|
| <b>JP</b>  | JP2       | 0.879         | 0.789                            | 0.911            | 0.937                 |
|            | JP3       | 0.871         |                                  |                  |                       |
|            | JP4       | 0.920         |                                  |                  |                       |
|            | JP5       | 0.882         |                                  |                  |                       |
| <b>KP</b>  | KP1       | 0.888         | 0.812                            | 0.770            | 0.896                 |
|            | KP3       | 0.915         |                                  |                  |                       |
| <b>KT</b>  | KT2       | 0.767         | 0.637                            | 0.886            | 0.913                 |
|            | KT3       | 0.796         |                                  |                  |                       |
|            | KT4       | 0.827         |                                  |                  |                       |
|            | KT5       | 0.786         |                                  |                  |                       |
|            | KT6       | 0.838         |                                  |                  |                       |
|            | KT7       | 0.772         |                                  |                  |                       |
| <b>OCB</b> | OCB1      | 0.790         | 0.650                            | 0.724            | 0.847                 |
|            | OCB2      | 0.908         |                                  |                  |                       |
|            | OCB3      | 0.709         |                                  |                  |                       |
| <b>OI</b>  | OI1       | 0.792         | 0.632                            | 0.708            | 0.837                 |
|            | OI2       | 0.743         |                                  |                  |                       |
|            | OI3       | 0.846         |                                  |                  |                       |
| <b>WE</b>  | WE1       | 0.813         | 0.645                            | 0.889            | 0.916                 |
|            | WE2       | 0.743         |                                  |                  |                       |
|            | WE3       | 0.875         |                                  |                  |                       |
|            | WE5       | 0.799         |                                  |                  |                       |
|            | WE6       | 0.860         |                                  |                  |                       |
|            | WE8       | 0.717         |                                  |                  |                       |

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Pengujian *Goodness of Fit* (GoF) dilakukan untuk mengetahui kelayakan model dan menjadi evaluasi model pengukuran dan model struktural. Uji GoF dilihat dari hasil perhitungan akar dari rata-rata AVE dikali dengan rata-rata R square. Nilai GoF dikatakan rendah jika sama dengan 0,10; dikatakan sedang jika sama dengan 0,25; dan dikatakan tinggi jika sama dengan 0,36. Hasil hitung menunjukkan nilai 0,59, dimana melebihi batas kategori GoF tinggi, sehingga dapat disimpulkan model pengukuran dan struktural layak dan pengujian selanjutnya dapat dilakukan (Wetzels et al., 2009).

Hasil uji *inner model* penelitian ini meliputi uji *R square* dan *T-statistic*. Hasil uji *R square* menunjukkan seberapa besar model mampu dalam menerangkan variasi variabel dependen. Variabel *job performance* sebesar 43,9% dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, *organizational identification* dan *work engagement*. Sisa 56,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. OCB sebesar 33,9% dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, *organizational identification* dan *work engagement*. Sisa 66,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Selanjutnya sebesar 62,6% variabel *organizational identification* dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional. Sisa 37,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dipenelitian ini. Sebesar 58% variabel *work engagement* dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional. Sisa 42% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dipenelitian ini.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis yang dilihat dari hasil *bootstrap* yaitu nilai *T-statistic* dan *P-value*. Pengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen ditunjukkan dari nilai *T-statistic* lebih dari T-tabel yaitu 1.96 dan nilai *P-value* kurang dari 0.05.

**Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

|                          | <i>Original Sample</i> | <i>T-statistics</i> | <i>P-values</i> | Keterangan |
|--------------------------|------------------------|---------------------|-----------------|------------|
| <b>H1: KT ► JP</b>       | 0.664                  | 2.553               | 0.011           | Diterima   |
| <b>H2: KT ► OCB</b>      | 0.611                  | 2.118               | 0.034           | Diterima   |
| <b>H3: KT ► OI ► JP</b>  | -0.105                 | 0.483               | 0.629           | Ditolak    |
| <b>H4: KT ► OI ► OCB</b> | -0.152                 | 0.632               | 0.527           | Ditolak    |
| <b>H5: KT ► WE ► JP</b>  | 0.071                  | 0.727               | 0.467           | Ditolak    |
| <b>H6: KT ► WE ► OCB</b> | 0.079                  | 0.501               | 0.617           | Ditolak    |
| <b>H7: KP x KT ► OI</b>  | -0.191                 | 1.263               | 0.207           | Ditolak    |
| <b>H8: KP x KT ► WE</b>  | 0.023                  | 0.137               | 0.591           | Ditolak    |

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil pengujian hipotesis, yaitu pada pengujian hipotesis 1 ditunjukkan dari nilai *T-statistic* 2.553 (lebih dari *T-tabel* 1.96), *P-value* 0.011 (kurang dari 0.05) dan *original sample* 0.664. Angka tersebut menunjukkan pengaruh signifikan dan arah hubungan yang positif, sehingga hipotesis 1 kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *job performance* diterima. Pengujian hipotesis 2 ditunjukkan dari nilai *T-statistic* 2.118 (lebih dari *T-tabel* 1.96), *P-value* 0.034 (kurang dari 0.05) dan *original sample* 0.611. Angka tersebut menunjukkan pengaruh signifikan dan arah hubungan yang positif, sehingga hipotesis 2 kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB karyawan diterima.

Selanjutnya, pengujian hipotesis 3 ditunjukkan dari nilai *T-statistic* 0.483 (kurang dari *T-tabel* 1.96), *P-value* 0.629 (lebih dari 0.05) dan *original sample* -0.105. Angka tersebut menunjukkan pengaruh tidak signifikan dan arah hubungan yang negatif, sehingga hipotesis 3 *organizational Identification* secara positif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *job performance* ditolak. Pengujian hipotesis 4 ditunjukkan dari nilai *T-statistic* 0.632 (kurang dari *T-tabel* 1.96), *P-value* 0.527 (lebih dari 0.05) dan *original sample* -0.152. Angka tersebut menunjukkan pengaruh tidak signifikan dan arah hubungan yang negatif, sehingga hipotesis 4 *organizational Identification* secara positif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB karyawan ditolak.

Pengujian hipotesis 5 ditunjukkan dari nilai *T-statistic* 0.727 (kurang dari *T-tabel* 1.96), *P-value* 0.467 (lebih dari 0.05) dan *original sample* 0.071. Angka tersebut menunjukkan pengaruh tidak signifikan sehingga hipotesis 5 *work engagement* secara positif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *job performance* ditolak. Pengujian hipotesis 6 ditunjukkan dari nilai *T-statistic* 0.501 (kurang dari *T-tabel* 1.96), *P-value* 0.617 (lebih dari 0.05) dan *original sample* 0.079. Angka tersebut menunjukkan pengaruh tidak signifikan sehingga hipotesis 6 *work engagement* secara positif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB karyawan ditolak.

Pengujian hipotesis 7 ditunjukkan dari nilai *T-statistic* 1.263 (kurang dari *T-tabel* 1.96), *P-value* 0.207 (lebih dari 0.05) dan *original sample* -0.191. Angka tersebut menunjukkan pengaruh tidak signifikan sehingga hipotesis 7 kepribadian proaktif memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational identification* karyawan ditolak. Terakhir, pengujian hipotesis 8 ditunjukkan dari nilai *T-statistic* 0.137 (kurang dari *T-tabel* 1.96), *P-value* 0.591 (lebih dari 0.05) dan *original sample* 0.023. Angka tersebut menunjukkan pengaruh tidak signifikan sehingga hipotesis 8 kepribadian proaktif memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *work engagement* karyawan ditolak.

Hasil penelitian membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Buil et al. (2019) dan Anindita et al. (2020), dimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *job performance*

karyawan. Hal ini membuktikan gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan perusahaan bahkan melampaui. Dukungan dan nilai-nilai dari seorang pemimpin transformasional mampu memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan bertanggung jawab dan melampaui standar (Mackenzie et al., 2001).

Kepemimpinan transformasional juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap OCB karyawan. Pembuktian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh E. J. Kim & Park (2019) dan Khaola & Rambe (2021). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional dapat membuat karyawan secara sukarela melakukan pekerjaan yang tidak diwajibkan demi kepentingan perusahaan dimana mencerminkan perilaku OCB.

Selanjutnya pengujian variabel mediasi *organizational identification* pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan *job performance* dan OCB hasilnya tidak signifikan yang artinya variabel *organizational identification* tidak memediasi hubungan tersebut. Tidak sesuai dengan ekspektasi kepemimpinan transformasional dapat memicu *organizational identification* karyawan yang mana akan meningkatkan *job performance* dan OCB. Hasil yang sejalan dengan penelitian ini pernah ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Buil et al. (2019) dan Humphrey (2012). Pada penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa pemimpin transformasional dalam perannya menjadi panutan, memotivasi, membangun kepercayaan dan memberikan perhatian kepada pengikutnya sehingga pengikutnya mau bekerja melampaui standar dan rela melakukan pekerjaan yang tidak diwajibkan demi kepentingan perusahaan tanpa pembentukan identifikasi terhadap organisasi (Humphrey, 2012).

Pemimpin transformasional tidak selalu teridentifikasi dengan organisasi/ perusahaan, bahkan beberapa dari pemimpin transformasional berupaya mengubah norma dan tujuan perusahaan (Humphrey, 2012). Begitupun dengan pandangan karyawan terhadap *organizational identification*, dimana karyawan dalam bekerja melampaui standar dan rela mengerjakan pekerjaan yang tidak diwajibkan tidak selalu perlu teridentifikasi dengan perusahaan. Perbedaan pandangan antar karyawan mengenai *organizational identification* juga menjadi salah satu alasan mediasi *organizational identification* tidak signifikan.

Menurut informasi yang peneliti dapatkan dari bagian personalia perusahaan, karyawan PT Bina San Prima mayoritas merupakan karyawan kontrak. Hal ini juga dapat menjadi alasan *organizational identification* tidak menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi *job performance* dan OCB. *Organizational identification* menggambarkan keterikatan yang kuat antara karyawan dengan perusahaan, namun hal ini tentunya sulit dimiliki karyawan kontrak, dimana bila sewaktu-waktu masa kontrak kerja habis atau tidak diperpanjang lagi maka karyawan tidak lagi bekerja diperusahaan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, dibahas karyawan dengan ketidakpastian kelangsungan pekerjaan berhubungan negatif dengan *organizational identification* (Piccoli et al., 2017). Dari penjelasan tersebut, dapat menjadi alasan mengapa *organizational identification* tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan *job performance* dan OCB.

Hasil pengujian variabel mediasi *work engagement* terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dengan *job performance* dan OCB hasilnya tidak signifikan. Hubungan kepemimpinan transformasional dengan *job performance* dan OCB menunjukkan hubungan langsung yang positif dan signifikan, dan saat di uji variabel mediasi *work engagement* tidak signifikan. Artinya, variabel *work engagement* tidak memediasi hubungan tersebut. Tidak sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dimana kepemimpinan transformasional mendorong *work engagement* karyawan sehingga menghasilkan *job performance* yang lebih baik. Pada penelitian di PT Bina San Prima, ditemukan peran pemimpin transformasional dalam meningkatkan *job performance* karyawan tidak melalui *work engagement*. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Meng et al. (2020) menjelaskan tingkat kepemimpinan transformasional yang tinggi dan dorongan untuk menghasilkan *job performance* yang tinggi pula dapat menimbulkan stres kerja yang tidak sejalan dengan *work engagement* karyawan, dimana *work engagement* menggambarkan kesenangan, dedikasi dan kekhayusan dengan pekerjaan. Hal ini dapat menjelaskan mengapa *work engagement* tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan *job performance* dan OCB.

Selain itu, kondisi mayoritas status karyawan kontrak pada PT Bina San Prima juga dapat menjelaskan *work engagement* tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan *job performance* dan OCB. Penelitian sebelumnya menjelaskan karyawan kontrak memiliki tingkat *work engagement* yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan tetap (Guarnaccia et al., 2018). Karyawan kontrak dapat merasakan ketidakpastian kelangsungan pekerjaannya karena bisa tidak bekerja lagi diperusahaan bila masa kontrak habis atau kontrak tidak diperpanjang lagi. Ketidakpastian akan posisi

pekerjaan hingga masa depan disebut sebagai *job insecurity* (De Witte et al., 2015). Dibuktikan juga hubungan negatif pada *job insecurity* dengan *work engagement* (Guarnaccia et al., 2018), sehingga dapat menjelaskan mengapa *work engagement* tidak memediasi hubungan ini.

Pengujian variabel moderasi kepribadian proaktif juga dilakukan pada penelitian ini, yaitu pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational identification* dan *work engagement*. Hubungan langsung kepemimpinan transformasional dengan *organizational identification* dan *work engagement* positif dan signifikan, namun saat pengujian variabel kepribadian sebagai moderasi, hasilnya tidak signifikan. Artinya, kepribadian proaktif tidak memoderasi hubungan tersebut, dimana dengan adanya kepribadian proaktif tidak memperkuat atau memperlemah hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational identification* dan *work engagement*. Tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya, dimana kepribadian proaktif yang didukung dari kepemimpinan transformasional dapat membuat karyawan untuk lebih teridentifikasi dan memiliki *work engagement* yang lebih kuat. Pada penelitian yang dilakukan oleh Noordin (2019), dijelaskan bahwa karyawan dengan tingkat kepribadian proaktif tinggi tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan untuk berdedikasi maupun khusyuk dengan pekerjaannya karena karyawan proaktif dengan sendirinya mencari peluang dan cara baru dalam melakukan pekerjaannya demi keuntungannya sendiri. Artinya, karyawan dalam hal teridentifikasi dengan organisasi, berdedikasi dan khusyuk dengan pekerjaannya semata-mata karena keinginannya sendiri. Hal ini bisa menjadi alasan kepribadian proaktif tidak memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational identification* dan *work engagement*.

#### IV. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk membahas peran kepemimpinan transformasional pada job performance dan OCB, dimediasi *organizational identification* dan *work engagement* serta moderasi kepribadian proaktif. Penelitian dilakukan pada distributor farmasi PT Bina San Prima yang memiliki 44 cabang perusahaan tersebar di seluruh Indonesia. Penelitian bertujuan untuk menjelaskan hubungan kepemimpinan transformasional dengan job performance dan OCB di PT Bina San Prima.

Hasil penelitian membuktikan adanya hubungan langsung kepemimpinan transformasional dengan job performance dan OCB yang mana sejalan dengan penelitian sebelumnya (Buil et al., 2019). Kepemimpinan transformasional dengan nilai-nilainya mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar dan meningkatkan job performance. Pengaruh dari kepemimpinan transformasional juga mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan sendiri dan mengutamakan kepentingan perusahaan, sehingga mempengaruhi OCB karyawan. Akan tetapi, penelitian ini tidak dapat menjelaskan bagaimana proses kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi job performance dan OCB. Begitupun dengan variabel moderasi kepribadian proaktif tidak memperkuat atau memperlemah hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational identification* dan *work engagement*.

Pada temuan di atas, perusahaan perlu menyadari pentingnya kepemimpinan transformasional untuk perannya dalam menghasilkan job performance yang diinginkan sehingga mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

#### REFERENSI

- Anindita, S. R., Kishen, & Syah, T. Y. R. (2020). The Transformational Leadership Effect On Job Satisfaction And Job Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 47–51. <https://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/429>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>

- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). *Job Insecurity, Health and Well-Being*. 109–128. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9798-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9798-6_7)
- Dvir, B. S., Avolio, B. J., & Taly. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/3069307>
- Guarnaccia, C., Scrima, F., Civilleri, A., & Salerno, L. (2018). The Role of Occupational Self-Efficacy in Mediating the Effect of Job Insecurity on Work Engagement, Satisfaction and General Health. *Current Psychology*, 37(3), 488–497. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9525-0>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2). SAGE Publication. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Humphrey, A. (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247–268. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.731831>
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The Role of Transformational Leadership in Citizenship Behavior: Organizational learning and Interpersonal Trust As Mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance The Dangers of Poor Construct Conceptualization View project. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research- An Applied Orientation* (7th ed.). Pearson Education Inc.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Meng, F., Wang, Y., Xu, W., Ye, J., Peng, L., & Gao, P. (2020). The Diminishing Effect of Transformational Leadership on the Relationship Between Task Characteristics, Perceived Meaningfulness, and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(November). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585031>
- Noordin, F. Bin. (2019). Relationship of Servant Leadership, Ethical Leadership and Work Engagement: the Role of Proactive Personality As .... *Etd.Uum.Edu.My*. [http://etd.uum.edu.my/7904/2/s821903\\_2.pdf](http://etd.uum.edu.my/7904/2/s821903_2.pdf)
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review*, 46(8), 1508–1522. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0120>
- Pratama, G. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 11(2). <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education Inc.
- Schaufeli, W. B. (2011). Work Engagement: What do we know? *International OHP Workshop*,



*December*, 1–60.

- Smidts, A., van Riel, C. B. M., & Pruyn, A. T. H. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification Perceived External Prestige Erasmus Research Institute of Management. *Academy of Management Journal Vol. 44, No. 5 (Oct., 2001), The Academ*(5), 1051–1062.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793–825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. Van. (2009). Assessing Using PLS Path Modeling Hierarchical and Empirical Construct Models : Guidelines. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>