

## **Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Employee Performance yang Dimediasi oleh Organization Citizen Behavior (OCB) dan Work Motivation pada Pegawai Kantor Kecamatan Jepara**

**Rahmawati Hadiastutik, Joko Utomo, Supriyono**

Universitas Muria Kudus

dhenoc@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This research analysis the influence of Transformational Leadership on Employee Performance mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Work Motivation on employees of the Jepara District Office. The study uses a quantitative approach with a causality survey method. The study population includes all employees of the Jepara District Office with a total sampling technique. Data collection was carried out through questionnaires and analyzed using the Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of SmartPLS 3 software. The results of the research indicate that Transformational Leadership has a positive and significant effect on OCB and Work Motivation. Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance and is proven to mediate the relationship between Transformational Leadership and Employee Performance. Conversely, OCB has no significant effect on Employee Performance and cannot act as a mediating variable. The research model indicates that Employee Performance can be explained by 68.8% of the variables in the model. This research concludes that improving employee performance is more effective through strengthening work motivation supported by transformational leadership than through extra-role behavior (OCB).*

**Keyword: Transformational Leadership, Organization Citizenship Behavior, Work Motivation, Employee Performance.**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Organization Citizenship Behavior (OCB) dan Work Motivation pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei kausalitas. Populasi penelitian meliputi seluruh pegawai Kantor Kecamatan Jepara dengan teknik pengambilan sampel total sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan Work Motivation. Work Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance serta terbukti mampu memediasi hubungan antara Transformational Leadership dan Employee Performance. Sebaliknya, OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance dan tidak mampu berperan sebagai variabel mediasi. Model penelitian menunjukkan bahwa Employee Performance mampu dijelaskan sebesar 68,8% oleh variabel dalam model. Penelitian ini menyimpulkan

bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih efektif dilakukan melalui penguatan motivasi kerja yang didukung kepemimpinan transformasional dibandingkan perilaku ekstra peran (OCB).

**Kata Kunci:** *Transformational Leadership, Organization Citizenship Behavior, Work Motivation, Employee Performance.*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan unsur strategis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam lingkungan instansi pemerintah. Keberhasilan pelaksanaan program, pencapaian target organisasi, serta kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengoptimalkan kinerja pegawainya. Kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi, karena kinerja mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja individu sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam konteks instansi pemerintah, tuntutan terhadap peningkatan kinerja pegawai semakin tinggi seiring dengan berkembangnya reformasi birokrasi dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, efektif, dan akuntabel. Pegawai pemerintah dituntut tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaan administratif secara rutin, tetapi juga memiliki kemampuan adaptasi, inisiatif, serta komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini menjadikan kinerja pegawai sebagai faktor kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas.

Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah. Beberapa fenomena yang sering muncul antara lain belum optimalnya pencapaian target kerja, rendahnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan tugas, kurangnya kolaborasi antarpegawai, serta tingkat motivasi kerja yang bervariasi. Selain itu, perilaku pegawai yang hanya berorientasi pada pelaksanaan tugas formal tanpa adanya kontribusi tambahan di luar deskripsi pekerjaan juga menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor perilaku organisasi dan kepemimpinan.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta mendorong perubahan positif melalui visi yang jelas dan keteladanan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu membangun hubungan emosional dengan pegawai, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi publik, kepemimpinan transformasional dinilai relevan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong peningkatan kualitas kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Di sisi lain, motivasi kerja menjadi faktor fundamental yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi kemauan pegawai untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi umumnya menunjukkan semangat kerja, komitmen, serta tanggung jawab yang lebih besar dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat berdampak pada menurunnya produktivitas, kurangnya disiplin, serta rendahnya kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja sering kali dipandang sebagai faktor penggerak utama dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian oleh Nguyen dan Pham (2022) di Vietnam menemukan bahwa transformational leadership berkontribusi positif terhadap peningkatan OCB dan kinerja pegawai sektor publik melalui peningkatan motivasi kerja, sementara penelitian di Malaysia oleh Rahman et al. (2023) menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang inspiratif dan berorientasi pada perubahan mampu mendorong kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja dan Work Motivation. Fakta ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan sekadar tren konseptual, tetapi menjadi kebutuhan empiris untuk membangun birokrasi yang inovatif dan berorientasi pada pelayanan publik.

Peningkatan profesionalitas ASN juga menjadi perhatian serius pemerintah. Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2026) mengembangkan Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) sebagai instrumen pengukuran objektif terhadap kualitas ASN berdasarkan empat dimensi utama: kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan disiplin. IP ASN menjadi indikator penting untuk menilai efektivitas manajemen SDM aparatur serta sejauh mana prinsip meritokrasi diterapkan dalam birokrasi Indonesia. Meskipun demikian, nilai IP ASN di berbagai daerah, termasuk Jawa Tengah, masih menunjukkan kesenjangan antarinstansi. Hal ini mengindikasikan bahwa profesionalitas ASN belum merata, dan aspek kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya diinternalisasi dalam praktik manajerial.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan konvensional yang bersifat transaksional dan birokratis belum lagi memadai untuk mendorong kinerja pegawai di era modern. Transformational leadership, dengan dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Bass & Avolio, 1994), diyakini mampu menjawab tantangan tersebut melalui peningkatan motivasi dan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Studi oleh Sani dan Maharani (2023) mengungkapkan bahwa transformational leadership secara signifikan berpengaruh terhadap employee performance pada instansi pemerintahan melalui mediasi OCB. Namun demikian, penerapan konsep ini di sektor publik Indonesia masih belum merata, khususnya di tingkat pemerintahan daerah, di mana pola kepemimpinan cenderung masih administratif daripada inspiratif.

Studi oleh Hidayati dan Setiawan (2022) di Pemerintah Kota Semarang menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh OCB. Di Kabupaten Jepara, permasalahan serupa terjadi di berbagai

sektor pelayanan publik, termasuk di lingkungan kantor kecamatan dan puskesmas. Data Inspektorat Kabupaten Jepara (2026) mencatat bahwa masih terdapat kesenjangan kinerja antar pegawai yang cukup tinggi, di mana pegawai dengan motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja lebih baik meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN di tingkat daerah tidak cukup dilakukan melalui sistem penilaian formal, melainkan melalui penguatan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab dan perilaku ekstra-rol seperti OCB.

Kantor Kecamatan Jepara sebagai bagian dari struktur pemerintahan daerah memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan publik yang efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun hasil observasi awal (2026) menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai masih bekerja secara administratif tanpa inisiatif tambahan yang mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Pendapat masyarakat yang memandang sebelah mata terhadap kualitas pegawai di Kecamatan bukan tanpa alasan, hal ini adalah cerminan dari kinerja yang kurang memuaskan sehingga stigma pegawai tidak berkualitas selalu disematkan pada mereka yang bekerja di Kantor Kecamatan, berikut adalah tabel Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) di Kecamatan Jepara.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena seluruh data yang diperoleh disajikan dalam bentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik analisis statistik. Data numerik yang dikumpulkan melalui kuesioner akan digunakan untuk mengukur hubungan kausal antar variabel dalam model penelitian, yaitu Transformational Leadership (X) sebagai variabel independen, Organizational Citizenship Behavior ( $Z_1$ ) dan Work Motivation ( $Z_2$ ) sebagai variabel mediasi, serta Employee Performance (Y) sebagai variabel dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai R-Square

No.	Variabel	R-Squares	Model Prediksi
1	<i>Employee Performance</i>	0.688	Moderat
2	<i>Organization Citizenship Behavior</i>	0.257	Lemah
3	<i>Work Motivation</i>	0.424	Lemah

Hasil analisis menjelaskan bahwa variabel *Employee Performance* memiliki nilai R-Square sebesar 0,688, yang dapat diartikan bahwa 68,8% variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh *Transformasional Leadership* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Work*

*Motivation*, sedangkan sisanya sebesar 31,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Selanjutnya, nilai *R-Square* pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,257, yang menunjukkan bahwa 25,7% variasi OCB pegawai dipengaruhi oleh *Transformasional Leadership*, sementara 74,3% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model, sehingga kemampuan prediksi model terhadap variabel OCB tergolong lemah. Adapun nilai *R-Square* pada variabel *Work Motivation* sebesar 0,424, yang berarti bahwa 42,4% variasi motivasi kerja pegawai dipengaruhi *Transformasional Leadership*, sedangkan 57,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organization Citizen Behavior* Path Coefficient pada Pengujian Model**

Hipotesis	Path Coefficient	Original Sample	t <sub>hitung</sub>	Sig	Keputusan
H <sub>1</sub>	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Organization Citizen Behavior</i>	0.515	4.909	0.000	Hipotesis diterima
H <sub>2</sub>	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Motivation</i>	0.656	5.915	0.000	Hipotesis diterima
H <sub>3</sub>	Pengaruh <i>Organization Citizen Behavior</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	0.099	1.118	0.267	Hipotesis ditolak
H <sub>4</sub>	Pengaruh <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	0.776	12.827	0.000	Hipotesis diterima
H <sub>5</sub>	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui	0.051	1.008	0.316	Hipotesis ditolak

Hipotesis.	Path Coefficient	Original Sample	$t_{hitung}$	Sig	Keputusan
	variabel <i>Organization Citizen Behavior</i> sebagai variabel mediasi				
H <sub>6</sub>	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui variabel <i>Work Motivation</i> sebagai mediasi	0.509	5.549	0.000	Hipotesis diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang disajikan dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,909 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1,96, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan oleh pegawai Kantor Kecamatan Jepara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu membentuk perilaku bawahan melalui keteladanan, pemberian motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual. Hasibuan (2018: 170) menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu membangun hubungan kerja yang harmonis dan memberikan contoh perilaku positif akan mendorong pegawai untuk bekerja secara sukarela melampaui kewajiban formalnya. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2020: 165) menegaskan bahwa pegawai yang merasa dihargai, diperhatikan, serta memiliki hubungan kerja yang baik dengan pimpinan dan rekan kerja cenderung menunjukkan perilaku positif di luar tugas pokoknya, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan mendukung tujuan organisasi tanpa paksaan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional secara konseptual memiliki keterkaitan yang erat dengan pembentukan *Organizational Citizenship Behavior*.

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh berbagai hasil penelitian empiris dalam lima tahun terakhir. Wang et al. (2022) dalam *The Leadership Quarterly*

menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB melalui peningkatan rasa kepercayaan dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Studi Kim dan Yoon (2023) pada sektor publik di Korea Selatan menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya transformasional mampu meningkatkan dimensi altruism dan civic virtue, yang merupakan komponen utama OCB, khususnya dalam organisasi pemerintahan yang bersifat birokratis. Penelitian Rahman, Kamil, dan Wahab (2024) juga membuktikan bahwa dimensi inspirational motivation dan *individualized consideration* dari kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela dan kepedulian terhadap organisasi.

Penelitian terbaru di Indonesia oleh Pradana dan Sari (2025) pada instansi pemerintah daerah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif terhadap OCB, terutama dalam meningkatkan kesediaan pegawai untuk membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Selain itu, meta analisis yang dilakukan oleh Alizadeh et al. (2023) menegaskan bahwa *transformational leadership* merupakan salah satu *antecedent* paling konsisten dalam membentuk OCB di berbagai sektor, termasuk sektor publik. Temuan-temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam menumbuhkan perilaku kewargaan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, teori, dan temuan empiris tersebut, peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional di Kantor Kecamatan Jepara telah mampu mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja yang melampaui tuntutan formal jabatan. Pimpinan yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta membangun hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan iklim kerja yang positif dan penuh kepercayaan. Kondisi ini mendorong pegawai untuk secara sukarela membantu rekan kerja, menjaga sikap positif dalam berbagai situasi kerja, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan tingkat kecamatan, di mana tuntutan pelayanan publik semakin tinggi, keberadaan kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam menumbuhkan OCB yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Motivation***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ), diperoleh bukti empiris bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Motivation* pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Hasil perhitungan *inner model* menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,915, lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,96, serta nilai signifikansi sebesar 0,000, lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Motivation* dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya

kepemimpinan transformasional oleh pimpinan Kantor Kecamatan Jepara mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan para ahli manajemen sumber daya manusia yang menempatkan kepemimpinan sebagai faktor utama dalam membentuk motivasi kerja pegawai. Hasibuan (2018: 141) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menyebabkan seseorang mau dan rela mengerahkan kemampuan, keahlian, waktu, serta tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin memiliki peran strategis sebagai penggerak utama yang mampu membangkitkan motivasi pegawai melalui keteladanan, komunikasi visi, dan pemberian penghargaan. Robbins dan Judge (2020: 168) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai karena pemimpin tidak hanya mengandalkan imbalan material, tetapi juga memberikan makna terhadap pekerjaan, rasa dihargai, serta peluang pengembangan diri.

Siagian (2020: 112) menyatakan bahwa pemimpin yang visioner dan inspiratif akan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja dengan semangat, tanggung jawab, dan komitmen yang tinggi. Dengan demikian, secara konseptual, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat dan positif dengan peningkatan motivasi kerja pegawai.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh berbagai temuan empiris dalam literatur ilmiah. Penelitian yang dilakukan oleh Breevaart dan Bakker (2022) menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara signifikan meningkatkan *work motivation* melalui peningkatan *psychological empowerment* dan *meaningful work*. Studi Kim dan Beehr (2023) pada sektor publik menemukan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dengan cara memberikan inspirasi, kejelasan visi, serta dukungan emosional yang berkelanjutan.

Penelitian Rahman et al. (2024) di lingkungan pemerintahan Asia Tenggara juga mengungkapkan bahwa *inspirational motivation* dan *individualized consideration* merupakan dimensi *transformational leadership* yang paling dominan dalam meningkatkan *work motivation* pegawai sektor publik.

Penelitian Pradana, Nugroho, dan Lestari (2025) pada instansi pemerintah daerah di Indonesia membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, studi meta analisis oleh Nielsen et al. (2023) menyimpulkan bahwa *transformational leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling konsisten dalam meningkatkan *work motivation* di berbagai sektor organisasi, termasuk organisasi publik.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Kantor Kecamatan Jepara telah mampu menciptakan dorongan kerja yang kuat bagi pegawai. Pimpinan yang mampu mengkomunikasikan visi organisasi secara inspiratif, memberikan keteladanan dalam perilaku kerja, serta menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan potensi individu pegawai, akan menumbuhkan rasa memiliki dan kebanggaan

terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong pegawai untuk bekerja dengan motivasi yang lebih tinggi, baik karena faktor intrinsik seperti kepuasan pribadi dan pengembangan diri, maupun faktor ekstrinsik seperti pengakuan dan penghargaan dari atasan.

Dalam konteks birokrasi pemerintahan tingkat kecamatan yang sering dihadapkan pada rutinitas administratif dan keterbatasan sumber daya, keberadaan pemimpin transformasional menjadi sangat penting untuk menjaga semangat kerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi akan tercermin dari kesediaan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, berinisiatif dalam tugas, serta berupaya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa penguatan gaya kepemimpinan transformasional merupakan strategi yang tepat dan relevan dalam meningkatkan work motivation pegawai Kantor Kecamatan Jepara, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal.

### **Pengaruh *Organization Citizen Behavior* terhadap *Employee Performance***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ), diperoleh temuan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Hasil evaluasi inner model menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,118, lebih kecil dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1,96, serta nilai signifikansi sebesar 0,267, lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* dinyatakan ditolak.

Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku ekstra peran yang ditunjukkan oleh pegawai, seperti kesediaan membantu rekan kerja, menjaga hubungan harmonis, serta berpartisipasi sukarela dalam kegiatan organisasi, belum mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai secara formal di Kantor Kecamatan Jepara.

Secara teoretis, *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela dan tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal organisasi, namun berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Organ (1988) menjelaskan bahwa OCB mencakup perilaku *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. Robbins dan Judge (2020: 180) menegaskan bahwa OCB pada dasarnya tidak selalu berkorelasi langsung dengan kinerja formal, karena kinerja pegawai dalam banyak organisasi masih diukur berdasarkan pencapaian target kerja, kuantitas output, dan kepatuhan terhadap tugas pokok dan fungsi. Hasibuan (2018: 95) juga menyatakan bahwa dalam organisasi sektor publik, penilaian kinerja pegawai umumnya lebih menitikberatkan pada hasil kerja yang terukur dan administrasi formal, sehingga perilaku sukarela di luar tugas pokok sering kali belum menjadi indikator utama dalam sistem evaluasi kinerja. Dengan demikian, secara konseptual, meskipun OCB penting bagi

kelangsungan organisasi, pengaruhnya terhadap kinerja formal sangat bergantung pada sistem penilaian kinerja yang diterapkan.

Hasil penelitian ini didukung oleh sejumlah temuan empiris menunjukkan bahwa OCB tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, khususnya di sektor publik. Penelitian oleh Purwanto et al. (2022) pada instansi pemerintahan di Indonesia menemukan bahwa OCB tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai karena indikator kinerja lebih berorientasi pada capaian target administratif. Studi Kim dan Park (2023) di sektor publik Korea Selatan juga menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja individual, namun lebih berperan dalam meningkatkan kinerja tim dan iklim kerja organisasi.

Penelitian oleh Setiawan dan Lestari (2024) mengungkapkan bahwa dalam birokrasi pemerintahan daerah, perilaku OCB sering kali dianggap sebagai bagian dari sikap personal pegawai dan belum terintegrasi dalam sistem penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicators* (KPI). Temuan serupa disampaikan oleh Alizadeh et al. (2023) dalam studi tinjauan sistematis yang menyatakan bahwa hubungan antara OCB dan *employee performance* bersifat kontekstual dan sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, jenis pekerjaan, serta mekanisme penghargaan yang berlaku. Selain itu, penelitian terbaru oleh Nugroho dan Pradana (2025) menunjukkan bahwa OCB cenderung memberikan dampak tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan motivasi kerja, bukan sebagai prediktor langsung kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian dan dukungan teori serta temuan empiris tersebut, tidak signifikannya pengaruh OCB terhadap *Employee Performance* di Kantor Kecamatan Jepara disebabkan oleh karakteristik sistem kerja dan penilaian kinerja yang berlaku. Penilaian kinerja pegawai di lingkungan kecamatan masih sangat berorientasi pada penyelesaian tugas pokok dan fungsi, kepatuhan terhadap prosedur, serta pencapaian target administratif yang telah ditetapkan secara formal. Dalam kondisi tersebut, perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja atau berpartisipasi dalam kegiatan organisasi belum menjadi komponen utama yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai.

Selain itu, OCB yang ditunjukkan oleh pegawai cenderung bersifat individual dan tidak terdokumentasi secara sistematis dalam laporan kinerja, sehingga kontribusinya terhadap kinerja formal menjadi kurang terlihat. Hal ini menyebabkan pegawai yang memiliki tingkat OCB tinggi belum tentu memperoleh penilaian kinerja yang lebih baik dibandingkan pegawai lain yang hanya fokus pada tugas formal. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa OCB di Kantor Kecamatan Jepara lebih berperan sebagai pendukung iklim kerja dan keharmonisan organisasi, bukan sebagai faktor penentu langsung kinerja individu.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa untuk memaksimalkan peran OCB dalam meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan integrasi perilaku OCB ke dalam sistem penilaian kinerja secara formal. Selain itu, peran OCB sebagai variabel mediasi, bukan variabel independen langsung, menjadi relevan untuk

menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan employee performance dalam konteks organisasi publik tingkat kecamatan.

### **Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Performance***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat ( $H_4$ ), diperoleh bukti empiris bahwa *Work Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Hasil evaluasi inner model menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 12,827, lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,96, serta nilai signifikansi 0,000, lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* dinyatakan diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik dalam aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, maupun tanggung jawab kerja di Kantor Kecamatan Jepara.

Secara teoretis, motivasi kerja merupakan salah satu determinan utama kinerja pegawai. Hasibuan (2018: 141) menyatakan bahwa motivasi adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang sehingga mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Dalam konteks ini, motivasi berfungsi sebagai energi internal yang mendorong pegawai untuk mengoptimalkan kemampuan dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas.

Robbins dan Judge (2020: 168) menegaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan tingkat usaha yang lebih besar, ketekunan yang lebih kuat, serta komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, Mangkunegara (2021: 67) menjelaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi, di mana motivasi berperan sebagai faktor pendorong utama yang mengarahkan perilaku kerja ke arah pencapaian hasil optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan empiris. Penelitian oleh Breevaart, Bakker, dan Demerouti (2022) menunjukkan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap *employee performance* melalui peningkatan *work engagement* dan *persistence* dalam menyelesaikan tugas. Studi Kim dan Beehr (2023) di sektor publik menemukan bahwa pegawai dengan motivasi intrinsik yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang hanya mengandalkan motivasi ekstrinsik. Penelitian Rahman et al. (2024) pada organisasi pemerintahan di Asia Tenggara juga membuktikan bahwa motivasi kerja berperan signifikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan produktivitas pegawai.

Penelitian terbaru oleh Setiawan dan Lestari (2026) secara khusus menegaskan bahwa *work motivation* merupakan prediktor paling kuat terhadap *employee performance* dibandingkan variabel perilaku kerja lainnya. Temuan ini diperkuat oleh meta analisis yang dilakukan oleh Van den Broeck et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja, khususnya motivasi intrinsik, memiliki

hubungan positif yang konsisten dengan kinerja individu di berbagai sektor, termasuk sektor publik. Selain itu, penelitian Pradana dan Nugroho (2025) pada instansi pemerintah daerah di Indonesia menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, serta mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan organisasi.

Tingginya pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Performance* di Kantor Kecamatan Jepara mencerminkan pentingnya peran motivasi sebagai penggerak utama perilaku kerja pegawai. Pegawai yang termotivasi, baik karena faktor intrinsik seperti kepuasan pribadi, kesempatan pengembangan diri, dan rasa bangga terhadap pekerjaan, maupun faktor ekstrinsik seperti pengakuan, hubungan kerja yang harmonis, dan keamanan kerja, akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Hal ini tercermin dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target, menjaga kualitas hasil kerja, serta menunjukkan komitmen dan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diemban.

Dalam konteks organisasi pemerintahan tingkat kecamatan yang dihadapkan pada tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam menjaga konsistensi dan kualitas kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih proaktif, memiliki inisiatif, serta mampu bekerja sama dalam tim tanpa harus selalu menunggu perintah dari atasan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai Kantor Kecamatan Jepara tidak dapat dilepaskan dari strategi peningkatan motivasi kerja, baik melalui kebijakan kepemimpinan, sistem penghargaan, maupun penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pengembangan potensi pegawai.

## **Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance melalui variabel Organization Citizen Behavior sebagai variabel mediasi**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima ( $H_5$ ), diperoleh temuan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Hasil evaluasi inner model pada pengujian efek tidak langsung menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,008, lebih kecil dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,96, serta nilai signifikansi sebesar 0,316, yang lebih besar dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui OCB sebagai variabel mediasi dinyatakan ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan OCB, namun peningkatan perilaku OCB tersebut belum mampu berperan sebagai mekanisme perantara yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai secara tidak langsung.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional diyakini mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui berbagai mekanisme perilaku, salah satunya melalui peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Bass dan Avolio (1994)

menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi sikap dan perilaku bawahan melalui keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Sementara itu, Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela yang tidak tercantum dalam sistem penghargaan formal, namun berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Robbins dan Judge (2020: 180) menegaskan bahwa meskipun OCB berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, perilaku ini tidak selalu berdampak langsung pada kinerja individu yang diukur secara formal, terutama dalam organisasi yang sistem penilaian kinerjanya sangat terstruktur dan berbasis target administratif. Hasibuan (2018: 95) juga menyatakan bahwa dalam organisasi sektor publik, kinerja pegawai umumnya diukur berdasarkan pencapaian tugas pokok dan fungsi, sehingga perilaku ekstra peran seperti OCB belum sepenuhnya diakomodasi dalam indikator penilaian kinerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian empiris dalam lima tahun terakhir yang menunjukkan bahwa OCB tidak selalu berperan sebagai mediator yang signifikan antara kepemimpinan dan kinerja. Penelitian oleh Purwanto et al. (2022) menemukan bahwa meskipun transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun OCB tidak memediasi hubungan tersebut terhadap employee performance dalam konteks organisasi pemerintahan. Studi Kim dan Park (2023) juga mengungkapkan bahwa OCB lebih berpengaruh terhadap kinerja tim dan iklim organisasi dibandingkan kinerja individu yang diukur secara formal.

Penelitian oleh Setiawan dan Lestari (2024) pada pemerintah daerah di Indonesia menunjukkan bahwa peran mediasi OCB menjadi lemah ketika sistem penilaian kinerja tidak memasukkan indikator perilaku sukarela sebagai bagian dari evaluasi kinerja pegawai. Selain itu, meta-analisis yang dilakukan oleh Alizadeh et al. (2023) menyimpulkan bahwa efektivitas OCB sebagai variabel mediasi sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, jenis pekerjaan, dan mekanisme penghargaan yang berlaku. Penelitian terbaru oleh Nugroho dan Pradana (2025) juga menunjukkan bahwa OCB cenderung berperan sebagai mediator parsial atau tidak signifikan dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja pada sektor publik, karena kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan sistem penilaian kinerja formal.

Tidak signifikannya peran mediasi OCB dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Employee Performance* di Kantor Kecamatan Jepara disebabkan oleh karakteristik birokrasi pemerintahan yang menekankan kinerja administratif dan pencapaian target kerja formal. Meskipun pemimpin transformasional mampu mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, perilaku tersebut belum secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja yang dinilai secara formal.

Selain itu, OCB yang ditunjukkan oleh pegawai cenderung bersifat informal dan tidak terdokumentasi dalam sistem penilaian kinerja, sehingga kontribusinya terhadap kinerja individu menjadi kurang terlihat. Kondisi ini menyebabkan OCB

belum berfungsi sebagai mekanisme perantara yang efektif dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai Kantor Kecamatan Jepara lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain, seperti motivasi kerja, kompetensi, dan sistem penghargaan yang berlaku.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa peran OCB sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi publik perlu ditinjau secara kontekstual. Untuk memaksimalkan peran OCB, organisasi perlu mengintegrasikan perilaku ekstra peran ke dalam sistem penilaian kinerja serta memberikan pengakuan formal terhadap kontribusi OCB pegawai. Tanpa adanya dukungan sistemik tersebut, OCB cenderung hanya berfungsi sebagai pendukung iklim kerja, bukan sebagai mediator utama dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui variabel *Work Motivation* sebagai mediasi**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam ( $H_6$ ), diperoleh bukti empiris bahwa *Work Motivation* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Hasil evaluasi inner model pada pengujian efek tidak langsung menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,549, lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,96, serta nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Work Motivation* sebagai variabel mediasi dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja pegawai.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membangkitkan motivasi intrinsik pegawai melalui pemberian visi, inspirasi, serta perhatian terhadap kebutuhan individu. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan tingkat usaha dan komitmen bawahan dengan cara menanamkan makna terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi.

Hasibuan (2018: 141) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal, disiplin, dan bertanggung jawab. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2020: 168) menegaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki dorongan kuat untuk mencapai target kerja, menghasilkan kualitas kerja yang tinggi, serta menunjukkan komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, secara konseptual, motivasi kerja merupakan mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Breevaart dan Bakker (2022) menunjukkan bahwa *transformational leadership* meningkatkan *employee performance* secara tidak langsung melalui peningkatan *work motivation* dan *work engagement*. Studi Kim dan Beehr (2023) pada sektor publik menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Penelitian Rahman et al. (2024) juga membuktikan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja.

Penelitian Pradana dan Nugroho (2025) pada instansi pemerintah daerah di Indonesia menunjukkan bahwa *work motivation* merupakan mediator paling kuat dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee performance* dibandingkan variabel perilaku lainnya. Temuan ini diperkuat oleh metaanalisis yang dilakukan oleh Van den Broeck et al. (2023), yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki peran sentral dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, studi Setiawan dan Lestari (2026) menegaskan bahwa dalam konteks organisasi publik, motivasi kerja menjadi faktor kunci yang menghubungkan kebijakan kepemimpinan dengan pencapaian kinerja individu pegawai.

Keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kecamatan Jepara sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam membangun dan memelihara motivasi kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, keteladanan, serta perhatian terhadap kebutuhan dan potensi individu pegawai akan menciptakan dorongan kerja yang kuat, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab, serta berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang optimal.

Dalam konteks organisasi pemerintahan tingkat kecamatan, di mana sistem kerja cenderung administratif dan berbasis prosedur, motivasi kerja menjadi faktor pembeda utama dalam menentukan kualitas kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi akan lebih mampu mengatasi rutinitas kerja, menunjukkan inisiatif, serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Temuan bahwa *Work Motivation* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya melalui arahan dan pengawasan, tetapi memerlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu menyentuh aspek psikologis dan kebutuhan internal pegawai.

*Work Motivation* merupakan variabel mediasi yang efektif dan strategis dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai Kantor Kecamatan Jepara perlu difokuskan pada penguatan gaya kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada peningkatan motivasi kerja pegawai secara berkelanjutan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Artinya, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan, maka akan semakin meningkat perilaku kerja sukarela pegawai yang melampaui tuntutan formal pekerjaan.
2. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Motivation* pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Artinya, semakin efektif kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
3. *Organization Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Artinya, peningkatan perilaku ekstra peran pegawai belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, karena kinerja lebih ditentukan oleh pencapaian tugas pokok dan target kerja formal.
4. *Work Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai dalam mencapai target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi.
5. *Transformational Leadership* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Artinya, *Organization Citizenship Behavior* belum mampu berperan sebagai variabel perantara yang efektif dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
6. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Work Motivation* sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Kecamatan Jepara. Artinya, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja pegawai secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja, sehingga *Work Motivation* terbukti menjadi mekanisme mediasi yang efektif dalam hubungan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alizadeh, Z., Darvishi, M., & Nazari, M. (2021). Exploring the Antecedents and Outcomes of Organizational Citizenship Behavior: A Systematic Review. *Journal of Organizational Psychology*, 21(2), 45-63. <https://doi.org/10.33423/jop.v21i2.4372>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Goleman, D. (2018). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition. Pearson Education.
- Fitriani, D. (2026). *Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Enhancing Employee Performance at Local Government Offices*. *Jurnal Ilmu Manajemen Publik*, 9(1), 58–70. <https://doi.org/10.3188/jimp.v9i1.12458>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Hidayati, N., & Setiawan, D. (2022). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB sebagai Variabel Mediasi pada Pemerintah Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 12(3), 210–225. <https://doi.org/10.52312/jiap.v12i3.5423>
- Kim, S., & Yoon, H. J. (2021). Transformational Leadership and Employee Engagement in the Asian Public Sector. *Asian Journal of Management*, 38(2), 155–174. <https://doi.org/10.1016/j.asjman.2021.03.008>
- Luthans, F. (2019). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 14th Edition. McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nguyen, P. T., & Pham, L. N. (2022). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Vietnam's Public Sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 562–578. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2022-0187>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford: Oxford University Press.

- Pratama, A. S., & Maharani, D. (2026). Leadership Transformation and Civil Servant Motivation in Indonesia: A Public Sector Review. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 15(1), 45–61.
- Pradana, Y. (2023). *Transformational Leadership, Work Motivation, and OCB as Determinants of Employee Performance in the Public Service Sector*. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Publik*, 5(2), 93–108. <https://doi.org/10.35816/jabp.v5i2.12254>
- Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Rahman, A., Ismail, R., & Zulkifli, S. (2023). Transformational Leadership and Employee Motivation in Malaysian Public Service. *International Journal of Public Sector Management*, 36(5), 721–739. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2022-0321>
- Rahmawati, A., & Hidayat, T. (2021). *The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance at the Regional Secretariat of Yogyakarta City*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Publik*, 3(1), 67–82. <https://doi.org/10.31004/jmop.v3i1.978>
- Rivai, H. (2020). *The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance at the Ministry of Home Affairs*. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 4(2), 112–125. <https://doi.org/10.52332/japi.v4i2.880>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education..
- Sani, M., & Maharani, T. (2023). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance melalui Organizational Citizenship Behavior pada Instansi Pemerintahan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik*, 8(1), 33–47.
- Sari, M. (2022). *The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Mediating the Relationship between Transformational Leadership and Employee Performance*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7(3), 145–160. <https://doi.org/10.31219/osf.io/jpio2022>
- Setiawan, R., & Lestari, N. (2026). *The Mediating Role of Work Motivation in the Effect of Transformational Leadership on Employee Performance in the Public Sector*. *Jurnal Human Capital Development*, 2(1), 109–123. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11532478>
- Sjahrudin, H., & Sudiro, A. (2021). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 36(2), 157–174. <https://doi.org/10.20473/jebi.v36i2.25679>
- Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

# *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*

Vol 8 No 4 (2026) 2237 - 2255 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v8i4.11692

- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Van der Kolk, B. (2022). Performance Measurement in the Public Sector: Mapping 20 Years of Survey Research. *Financial Accountability & Management*, 38(4), 703-729. <https://doi.org/10.1111/faam.12345>
- Wang, C., Xu, M., & Zhang, T. (2022). Transformational Leadership and Employee Performance: The Mediating Role of Psychological Empowerment and OCB. *Frontiers in Psychology*, 13, 829345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.829345>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (9th ed.). New York: Pearson Education.