



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi

Grandi Esra Jeremy S., Suryono Efendi

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nasional, Indonesia

Email : grandi.siregar@gmail.com, suryono.efendi@yahoo.com

Keywords:

emotional intelligence;
employee performance;
motivation; organizational
citizenship behavior;
transformational leadership;



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Green Publisher Indonesia

Kata Kunci:

kecerdasan emosional;
kepemimpinan
transformasional; kinerja
karyawan; motivasi;
organizational citizenship
behavior

Abstract

Employee performance in the building-material distribution sector depends on effective leadership, strong motivation, emotional capabilities, and voluntary behaviors that support operational coordination. This study examined the effects of transformational leadership, motivation, and emotional intelligence on employee performance, with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable at PT Ciptapapan Dinamika. An explanatory quantitative design was employed involving 220 employees selected through purposive sampling from a population of 274 employees. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. Transformational leadership ($\beta = 0.286$; $p = 0.003$) and motivation ($\beta = 0.237$; $p = 0.001$) had positive and significant effects on employee performance, whereas emotional intelligence had no significant direct effect ($\beta = 0.135$; $p = 0.092$). Transformational leadership, motivation, and emotional intelligence significantly influenced OCB, while OCB positively affected employee performance ($\beta = 0.301$; $p < 0.001$). OCB partially mediated the effects of transformational leadership and motivation on performance and fully mediated the effect of emotional intelligence. The model explained 71.0% of the variance in employee performance and 61.8% of the variance in OCB. Transformational leadership and motivation improved performance directly and through OCB, while emotional intelligence enhanced performance only when expressed through voluntary, collaborative workplace behaviors.

Abstrak

Kinerja karyawan pada sektor distribusi bahan bangunan dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan, motivasi, kemampuan emosional, dan perilaku sukarela yang mendukung koordinasi operasional. Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi pada PT Ciptapapan Dinamika. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan melibatkan 220 karyawan yang dipilih melalui purposive sampling dari populasi sebanyak 274 karyawan. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert lima tingkat dan dianalisis melalui Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS. Kepemimpinan transformasional ($\beta = 0,286$; $p = 0,003$) dan motivasi ($\beta = 0,237$; $p = 0,001$) berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kecerdasan emosional tidak berpengaruh langsung secara signifikan ($\beta = 0,135$; $p = 0,092$). Ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap OCB, sementara OCB berpengaruh positif terhadap kinerja ($\beta = 0,301$; $p < 0,001$). OCB memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi serta memediasi secara penuh pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja. Model menjelaskan 71,0% variasi kinerja dan 61,8% variasi OCB. Kepemimpinan transformasional dan motivasi meningkatkan kinerja secara langsung maupun melalui OCB, sedangkan kecerdasan emosional meningkatkan kinerja ketika diwujudkan dalam perilaku kerja sukarela dan kolaboratif.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha dan meningkatnya persaingan pada sektor distribusi bahan bangunan menuntut perusahaan untuk mempertahankan kecepatan pelayanan, ketepatan pengiriman, akurasi pemenuhan pesanan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Dalam kondisi tersebut, kualitas produk saja tidak cukup untuk menjamin keberlanjutan usaha (Abadi, D., & Haryono, 2020). Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu menerjemahkan strategi bisnis menjadi aktivitas operasional yang konsisten. Manajemen sumber daya manusia karena itu tidak sekadar menjalankan fungsi administratif, melainkan memastikan bahwa kompetensi, motivasi, dan perilaku kerja karyawan selaras dengan sasaran organisasi (Hasibuan, 2022; Armstrong & Taylor, 2024).

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi. Kinerja menggambarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab individu terhadap standar yang ditetapkan organisasi (Mangkunegara, 2021). Dalam perusahaan distribusi, kinerja memiliki implikasi langsung terhadap kelancaran rantai pasok. Keterlambatan penyelesaian tugas, kesalahan pencatatan pesanan, lemahnya koordinasi, atau rendahnya respons terhadap keluhan pelanggan dapat menambah biaya operasional sekaligus menurunkan kepercayaan pasar. Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja perlu mempertimbangkan faktor teknis, psikologis, kepemimpinan, dan perilaku sosial yang bekerja secara bersamaan.

PT. Ciptapapan Dinamika merupakan perusahaan yang bergerak dalam distribusi papan semen fiber cement bermerek GRC board. Perusahaan menyalurkan beragam produk untuk kebutuhan plafon, partisi, dinding luar, fasad, lantai, dek, dan elemen dekoratif bangunan. Jaringan distribusi, tuntutan target penjualan, serta kebutuhan pelanggan yang dinamis menempatkan karyawan pada lingkungan kerja yang memerlukan ketelitian, kecepatan, fleksibilitas, dan kerja sama lintas fungsi. Karakteristik pekerjaan tersebut membuat kinerja individual sangat bergantung pada kualitas arahan pimpinan, dorongan kerja, kemampuan mengelola emosi, dan kesediaan membantu pekerjaan di luar peran formal.

Data internal perusahaan memperlihatkan bahwa target kinerja sebesar 100% belum tercapai selama periode 2020–2024. Realisasi kinerja turun dari 93% pada 2020 menjadi 88% pada 2024. Kesenjangan terhadap target melebar dari 7 poin menjadi 12 poin. Indikator yang digunakan mencakup ketepatan pengiriman, waktu distribusi, kehadiran, output harian, kesalahan pesanan, keluhan pelanggan, penyelesaian kerja tim, indeks OCB internal, dan pemenuhan service level agreement distribusi. Pola tersebut menunjukkan bahwa persoalan

kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dengan disiplin, koordinasi, akurasi, layanan, dan perilaku kerja ekstra.

Observasi awal juga menunjukkan variasi penerapan kepemimpinan transformasional. Sebagian pimpinan telah berupaya membangun visi bersama dan memberikan arahan, tetapi keteladanan, pengakuan atas pencapaian, dukungan individual, dan motivasi inspiratif belum selalu diberikan secara konsisten. Ketika karyawan tidak memperoleh arah dan dukungan yang memadai, keterlibatan kerja dapat menurun dan pekerjaan cenderung dilaksanakan hanya untuk memenuhi tuntutan minimum. Sebaliknya, pemimpin yang mampu menjadi teladan, mengomunikasikan tujuan, dan memberi ruang bagi gagasan baru dapat mengarahkan energi karyawan pada pencapaian yang lebih tinggi (Lai et al., 2020; Efendi & Fiton, 2022).

Motivasi merupakan determinan berikutnya. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung lebih tekun, memiliki inisiatif, dan bersedia mengerahkan usaha tambahan. Akan tetapi, motivasi tidak hanya terbentuk oleh imbalan finansial. Makna pekerjaan, pengakuan, peluang berkembang, rasa aman, hubungan sosial, dan persepsi keadilan turut menentukan intensitas serta ketekunan usaha (Suwatno & Priansa, 2020; Robbins, 2021). Pada PT. Ciptapapan Dinamika ditemukan karyawan yang proaktif mencari solusi, tetapi terdapat pula karyawan yang lebih pasif, menunggu instruksi, dan kurang menghasilkan gagasan perbaikan. Perbedaan tersebut berpotensi menjelaskan variasi capaian target dan kualitas kontribusi karyawan.

Kecerdasan emosional juga relevan dalam lingkungan distribusi yang memiliki tekanan target dan potensi konflik koordinasi. Kemampuan mengenali emosi diri, mengendalikan respons, memahami kebutuhan orang lain, serta membangun hubungan kerja memungkinkan individu tetap efektif ketika menghadapi perubahan atau kendala operasional (Goleman, 2015; Baba et al., 2021). Meskipun demikian, kecerdasan emosional belum tentu secara otomatis menghasilkan output formal. Dampaknya dapat muncul terlebih dahulu melalui perilaku sosial yang memperbaiki kerja sama, mengurangi konflik, dan memudahkan penyelesaian tugas.

Mekanisme tersebut dijelaskan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu perilaku sukarela yang melampaui tuntutan pekerjaan formal, tidak selalu memperoleh penghargaan langsung, tetapi membantu efektivitas organisasi. OCB tercermin dalam kesediaan membantu rekan kerja, bekerja melampaui standar minimum, mematuhi aturan tanpa pengawasan, menjaga sikap positif, mencegah konflik, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi (Nahrisah & Imelda, 2021). Dalam operasi distribusi, perilaku ekstra peran dapat mempercepat respons terhadap masalah, mengurangi beban rekan kerja, dan menjaga kontinuitas pelayanan. Oleh karena itu, OCB tidak hanya diperlakukan sebagai prediktor kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme yang menyalurkan pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kecerdasan emosional.

Kajian terdahulu memperlihatkan hasil yang belum seragam. Kepemimpinan transformasional ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja pada sejumlah konteks (Bastari et al., 2020; Djuraidi & Laily, 2020; Magasi, 2021), namun pengaruhnya dapat berubah ketika karakteristik pekerjaan dan organisasi berbeda. Motivasi juga banyak terbukti meningkatkan kinerja (Purba & Sudibjo, 2020; Yusuf, 2021), tetapi kekuatan pengaruhnya bergantung pada keseimbangan dorongan intrinsik dan ekstrinsik. Kecerdasan emosional

pada sebagian penelitian berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya tidak signifikan dan lebih mungkin bekerja melalui variabel perilaku atau sikap kerja (Ridwan et al., 2024). Inkonsistensi tersebut membentuk celah penelitian untuk menguji hubungan secara terpadu.

Kebaruan kontekstual penelitian terletak pada pengujian model mediasi OCB pada perusahaan distribusi bahan bangunan. Banyak penelitian serupa dilakukan pada sektor pendidikan, pemerintahan, kesehatan, perbankan, atau perusahaan manufaktur. Sektor distribusi memiliki tekanan waktu, tuntutan akurasi, ketergantungan antarunit, dan kebutuhan respons cepat yang dapat menghasilkan pola hubungan berbeda. Penggunaan OCB sebagai mediator memungkinkan penelitian menjelaskan bukan hanya apakah kepemimpinan, motivasi, dan kecerdasan emosional memengaruhi kinerja, tetapi juga melalui proses perilaku apa pengaruh tersebut berlangsung.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan empiris tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan; (2) pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap OCB; (3) pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan; dan (4) kemampuan OCB dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan PT. Ciptapapan Dinamika. Hasil penelitian diharapkan memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dan memberikan dasar praktis bagi pengembangan kepemimpinan, sistem motivasi, serta budaya kerja kolaboratif.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan eksplanatori, yaitu menguji hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional, motivasi, kecerdasan emosional, OCB, dan kinerja karyawan. Data primer diperoleh melalui kuesioner kepada karyawan PT. Ciptapapan Dinamika, sedangkan data sekunder berasal dari laporan internal perusahaan, buku, dan artikel ilmiah yang relevan. Unit analisis adalah individu karyawan karena seluruh konstruk diukur berdasarkan persepsi dan pengalaman responden dalam lingkungan kerja.

Populasi penelitian berjumlah 274 karyawan. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan kebutuhan analisis multivariat, yaitu sedikitnya lima kali jumlah indikator. Instrumen memuat 44 indikator sehingga batas minimum sampel adalah 220 responden. Penelitian menetapkan 220 responden dan menggunakan non-probability sampling dengan teknik purposive sampling. Kriteria responden meliputi karyawan aktif, telah bekerja sekurang-kurangnya enam bulan, terlibat dalam aktivitas operasional, memiliki atasan langsung, bersedia berpartisipasi, dan mengisi kuesioner secara lengkap.

Kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk kurang setuju atau netral, 4 untuk setuju, dan 5 untuk sangat setuju. Kepemimpinan transformasional diukur dengan 10 indikator; motivasi 8 indikator; kecerdasan emosional 8 indikator; OCB 10 indikator; dan kinerja karyawan 8 indikator. Penggunaan beberapa indikator pada setiap konstruk bertujuan menangkap konsep laten secara lebih komprehensif.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi/ruang ukur	Jumlah indikator
Kepemimpinan transformasional (X1)	Pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian individual	10
Motivasi (X2)	Dorongan berprestasi, makna kerja, pengembangan, penghargaan, semangat, usaha ekstra	8
Kecerdasan emosional (X3)	Kesadaran diri, pengendalian/adaptasi emosi, empati, keterampilan sosial	8
OCB (Z)	Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue	10
Kinerja karyawan (Y)	Kuantitas, kualitas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab	8

Sumber: Data penelitian diolah (2026).

Analisis data dilakukan dengan PLS-SEM menggunakan SmartPLS. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan serta sesuai untuk model dengan beberapa konstruk laten dan jalur mediasi (Hair et al., 2022). Analisis diawali dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban. Nilai rata-rata diinterpretasikan menggunakan interval 1,00–1,80 sangat rendah; 1,81–2,60 rendah; 2,61–3,40 cukup; 3,41–4,20 tinggi; dan 4,21–5,00 sangat tinggi.

Evaluasi outer model mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen ketika outer loading sekurang-kurangnya 0,70 dan Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50. Reliabilitas dinilai melalui Cronbach's alpha, rho_A, dan composite reliability dengan batas penerimaan 0,70. Validitas diskriminan diperiksa melalui cross loading, Fornell-Larcker Criterion, dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dengan nilai di bawah 0,90.

Evaluasi inner model meliputi Variance Inflation Factor (VIF), koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), dan Goodness of Fit (GoF). Hubungan struktural diuji melalui bootstrapping. Hipotesis diterima apabila nilai t lebih besar dari 1,96 dan p lebih kecil dari 0,05 pada taraf signifikansi 5%. Efek tidak langsung digunakan untuk menilai mediasi. Mediasi parsial terjadi ketika pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, sedangkan mediasi penuh atau indirect-only mediation terjadi ketika pengaruh langsung tidak signifikan tetapi pengaruh tidak langsung signifikan. Sobel test digunakan sebagai pengujian pendukung untuk mengonfirmasi signifikansi efek mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Sebanyak 220 kuesioner memenuhi kriteria analisis. Responden didominasi laki-laki sebanyak 138 orang (62,7%), sedangkan perempuan 82 orang (37,3%). Kelompok usia terbesar adalah 31–35 tahun sebanyak 69 orang (31,4%), disusul 36–40 tahun sebanyak 61 orang (27,7%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif dengan tingkat kematangan kerja yang memadai.

Dari sisi pendidikan, 174 responden (79,1%) berpendidikan sarjana. Sebanyak 173 orang (78,6%) merupakan karyawan tetap. Kelompok pendapatan terbesar berada pada rentang Rp5.000.001–Rp7.000.000 sebanyak 98 orang (44,5%), sedangkan 81 orang (36,8%) berpendapatan di atas Rp7.000.000. Mayoritas responden telah bekerja selama lebih dari tiga hingga lima tahun (46,4%) atau lebih dari lima tahun (35,0%). Masa kerja relatif panjang memperkuat kelayakan responden dalam menilai pola kepemimpinan, sistem kerja, dan perilaku organisasi.

Tabel 2. Ringkasan Karakteristik Responden

Karakteristik	Kelompok dominan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	138	62,7%
Usia	31–35 tahun	69	31,4%
Pendidikan	Sarjana (S1)	174	79,1%
Status	Karyawan tetap	173	78,6%
Pendapatan	Rp5.000.001–Rp7.000.000	98	44,5%
Masa kerja	>3–5 tahun	102	46,4%

Sumber: Data penelitian diolah (2026).

Analisis Deskriptif Variabel

Seluruh variabel berada pada kategori tinggi. Kecerdasan emosional memiliki rata-rata tertinggi sebesar 3,928, diikuti motivasi 3,864, kinerja karyawan 3,822, kepemimpinan transformasional 3,792, dan OCB 3,758. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden secara umum memberikan penilaian positif, tetapi tingginya skor persepsi tidak menghilangkan variasi antarindikator maupun kebutuhan peningkatan pada aspek tertentu.

Pada kepemimpinan transformasional, skor tertinggi sebesar 3,864 terdapat pada kemampuan pemimpin menjadi teladan, sedangkan skor terendah 3,732 terdapat pada kemampuan memotivasi karyawan mencapai kinerja terbaik. Temuan ini menunjukkan bahwa keteladanan telah dirasakan kuat, tetapi komunikasi inspirasional belum sepenuhnya konsisten. Pada motivasi, sistem penghargaan memperoleh skor tertinggi 4,005, sedangkan dorongan internal untuk selalu bekerja dengan kinerja terbaik memperoleh skor terendah 3,750. Pola tersebut menunjukkan dominannya motivasi ekstrinsik dibandingkan motivasi intrinsik.

Pada kecerdasan emosional, kemampuan beradaptasi secara emosional terhadap perubahan kerja memperoleh skor tertinggi 4,068. Kemampuan memahami perasaan dan kebutuhan rekan kerja menjadi indikator terendah dengan skor 3,823. Karyawan relatif adaptif, namun aspek empati interpersonal masih dapat diperkuat. Pada OCB, sikap positif dalam menghadapi kondisi kerja yang sulit memperoleh skor tertinggi 3,909, sedangkan toleransi terhadap kendala pekerjaan memperoleh skor terendah 3,691. Pada kinerja, kualitas hasil kerja sesuai standar memiliki skor tertinggi 3,932 dan konsistensi penyelesaian tugas sesuai target memiliki skor terendah 3,732.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Rata-rata	Indikator tertinggi	Indikator terendah
Kepemimpinan transformasional	3,792	Keteladanan (3,864)	Motivasi inspiratif (3,732)

Variabel	Rata-rata	Indikator tertinggi	Indikator terendah
Motivasi	3,864	Sistem penghargaan (4,005)	Dorongan kinerja terbaik (3,750)
Kecerdasan emosional	3,928	Adaptasi emosional (4,068)	Empati interpersonal (3,823)
OCB	3,758	Sikap positif saat sulit (3,909)	Toleransi kendala (3,691)
Kinerja karyawan	3,822	Kualitas sesuai standar (3,932)	Pencapaian target (3,732)

Sumber: Data penelitian diolah (2026).

Evaluasi Model Pengukuran

Nilai outer loading seluruh indikator berada pada rentang 0,708–0,847. Dengan demikian, seluruh 44 indikator melampaui batas 0,70 dan tidak ada indikator yang dieliminasi. Indikator dengan loading tertinggi adalah motivasi X2.5 sebesar 0,847, sedangkan loading terendah adalah motivasi X2.7 dan kinerja Y8 sebesar 0,708. Cross loading setiap indikator juga lebih tinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga indikator mampu membedakan konsep yang diukur.

Nilai Cronbach's alpha seluruh konstruk berada pada rentang 0,894–0,925; rho_A 0,895–0,926; dan composite reliability 0,915–0,937. Seluruh nilai melebihi 0,70 sehingga konsistensi internal dinyatakan baik. AVE berada pada rentang 0,575–0,597 dan seluruhnya lebih besar dari 0,50. Artinya, lebih dari separuh varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten masing-masing.

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	Alpha	rho_A	CR	AVE
Kepemimpinan transformasional	0,921	0,922	0,933	0,584
Motivasi	0,897	0,901	0,917	0,582
Kecerdasan emosional	0,894	0,895	0,915	0,575
Kinerja karyawan	0,898	0,902	0,918	0,583
OCB	0,925	0,926	0,937	0,597

Sumber: Data penelitian diolah (2026).

Validitas diskriminan juga terpenuhi. Akar kuadrat AVE masing-masing konstruk adalah 0,764 untuk kepemimpinan transformasional, 0,763 untuk motivasi, 0,758 untuk kecerdasan emosional, 0,764 untuk kinerja, dan 0,773 untuk OCB. Nilai tersebut lebih tinggi daripada korelasi konstruk terkait. Nilai HTMT berada pada rentang 0,694–0,824 dan tidak ada yang melampaui 0,90. Hubungan HTMT tertinggi terdapat antara OCB dan kinerja, tetapi masih berada dalam batas penerimaan. Dengan demikian, konstruk memiliki kedekatan yang wajar tanpa kehilangan keunikan empiris.

Evaluasi Model Struktural

Nilai VIF berada pada rentang 2,055–2,615, lebih rendah dari batas 5. Hal ini menunjukkan bahwa model tidak mengalami multikolinearitas yang mengganggu estimasi koefisien jalur. Nilai R² kinerja karyawan sebesar 0,710 dengan adjusted R² 0,705. Artinya, kepemimpinan transformasional, motivasi, kecerdasan emosional, dan OCB secara bersama-sama menjelaskan 71,0% variasi kinerja. Nilai R² OCB sebesar 0,618 dengan adjusted R²

0,612, yang berarti 61,8% variasi OCB dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kecerdasan emosional.

Nilai f^2 terbesar terdapat pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB sebesar 0,196 dan termasuk kategori sedang. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 0,115 dan OCB terhadap kinerja sebesar 0,119 tergolong kecil tetapi bermakna. Motivasi terhadap kinerja memiliki f^2 0,074 dan terhadap OCB 0,071. Kecerdasan emosional memiliki f^2 0,027 terhadap kinerja dan 0,067 terhadap OCB. Pola tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor relatif paling dominan, khususnya dalam pembentukan OCB.

Perhitungan predictive relevance menghasilkan Q^2 sebesar 0,889, sehingga model memiliki relevansi prediktif yang sangat kuat. Nilai Goodness of Fit sebesar 0,623 juga lebih tinggi daripada kriteria 0,36 untuk kategori besar. Secara keseluruhan, model pengukuran dan model struktural memiliki kualitas yang memadai untuk digunakan dalam pengujian hipotesis dan interpretasi hubungan antarvariabel.

Tabel 5. Ringkasan Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Hasil	Interpretasi
VIF	2,055–2,615	Tidak terdapat masalah multikolinearitas
R ² Kinerja	0,710	Daya jelas kuat
R ² OCB	0,618	Daya jelas moderat-kuat
Q ²	0,889	Relevansi prediktif sangat kuat
GoF	0,623	Kinerja model keseluruhan besar
f^2 terbesar	0,196	Kepemimpinan transformasional → OCB; efek sedang

Sumber: Data penelitian diolah (2026).

Pengujian Pengaruh Langsung

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hubungan	β	t	p	Keputusan
Kepemimpinan transformasional → Kinerja	0,286	2,945	0,003	H1 diterima
Motivasi → Kinerja	0,237	3,245	0,001	H2 diterima
Kecerdasan emosional → Kinerja	0,135	1,690	0,092	H3 ditolak
Kepemimpinan transformasional → OCB	0,393	3,826	<0,001	H4 diterima
Motivasi → OCB	0,257	2,806	0,005	H5 diterima
Kecerdasan emosional → OCB	0,236	2,855	0,004	H6 diterima
OCB → Kinerja	0,301	3,527	<0,001	H7 diterima

Sumber: Data penelitian diolah (2026).

Hipotesis pertama diterima. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan $\beta = 0,286$ dan $p = 0,003$. Semakin kuat keteladanan, kejelasan visi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang diberikan pimpinan, semakin baik pula kualitas serta pelaksanaan tugas karyawan. Pada perusahaan distribusi, pemimpin berperan mengurangi ambiguitas prioritas, mempercepat koordinasi, dan menjaga

orientasi terhadap target. Hasil ini konsisten dengan Bastari et al. (2020), Djuraidi dan Laily (2020), serta Magasi (2021), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui inspirasi, pemberdayaan, dan keterlibatan.

Hipotesis kedua diterima. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan $\beta = 0,237$ dan $p = 0,001$. Dorongan untuk mencapai target, pemaknaan pekerjaan, keinginan mengembangkan kemampuan, penghargaan, dan kesediaan mengerahkan usaha tambahan membantu karyawan mempertahankan kualitas hasil kerja. Skor deskriptif memperlihatkan bahwa sistem penghargaan merupakan sumber motivasi terkuat. Temuan tersebut mendukung Purba dan Sudibjo (2020) serta Yusuf (2021). Namun, skor dorongan internal yang relatif lebih rendah menunjukkan bahwa perusahaan perlu menyeimbangkan penghargaan eksternal dengan otonomi, makna kerja, dan kesempatan berkembang.

Hipotesis ketiga ditolak. Kecerdasan emosional memiliki arah pengaruh positif terhadap kinerja, tetapi tidak signifikan secara statistik ($\beta = 0,135$; $p = 0,092$). Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan mengelola emosi belum langsung terkonversi menjadi penyelesaian target, volume kerja, akurasi, atau kualitas output. Kinerja pada lingkungan distribusi cenderung dipengaruhi pula oleh prosedur, kompetensi teknis, dukungan sistem, beban kerja, dan koordinasi formal. Temuan ini sejalan dengan Ridwan et al. (2024), yang memperlihatkan bahwa kecerdasan emosional tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja. Akan tetapi, arah koefisien positif mengisyaratkan bahwa kecerdasan emosional tetap relevan melalui mekanisme perilaku lain.

Hipotesis keempat diterima. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan $\beta = 0,393$ dan $p < 0,001$. Hubungan ini merupakan koefisien langsung terbesar dalam model. Keteladanan dan dukungan pimpinan membangun rasa percaya serta timbal balik sosial sehingga karyawan bersedia membantu rekan kerja dan berkontribusi di luar kewajiban formal. Hasil tersebut konsisten dengan Yulita (2022), Putra et al. (2023), dan Adi Prasetya Wardana dan Anisah (2023). Implikasi praktisnya, pembentukan OCB perlu dimulai dari perilaku pemimpin yang terlihat, konsisten, adil, dan inspiratif.

Hipotesis kelima diterima. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan $\beta = 0,257$ dan $p = 0,005$. Karyawan yang merasakan penghargaan, memiliki tujuan, dan melihat nilai dalam pekerjaannya lebih bersedia memberi kontribusi tambahan. Motivasi menyediakan energi psikologis untuk membantu rekan, menjaga prosedur tanpa pengawasan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Hasil ini mendukung Yulita (2022) serta Amanah dan Al Banin (2024). Meskipun demikian, ketergantungan yang terlalu besar pada penghargaan eksternal berpotensi membuat OCB melemah ketika imbalan tidak langsung tersedia, sehingga motivasi intrinsik perlu diperkuat.

Hipotesis keenam diterima. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan $\beta = 0,236$ dan $p = 0,004$. Karyawan yang mampu mengenali dan mengendalikan emosi lebih mudah merespons kendala secara adaptif, memahami kebutuhan rekan kerja, dan menjaga komunikasi. Temuan ini konsisten dengan Putra et al. (2023), Sakti et al. (2020), dan Zacharias (2022). Skor empati interpersonal yang relatif lebih rendah menunjukkan bahwa program kecerdasan emosional sebaiknya tidak berhenti pada pengendalian diri, tetapi juga menekankan kemampuan mendengar, memahami perspektif, dan memberikan dukungan sosial.

Hipotesis ketujuh diterima. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan $\beta = 0,301$ dan $p < 0,001$. Perilaku membantu dan inisiatif ekstra memperlancar pekerjaan, mengurangi hambatan koordinasi, dan memperkuat konsistensi kualitas. Koefisien OCB terhadap kinerja lebih besar daripada koefisien langsung motivasi dan kecerdasan emosional, yang menegaskan nilai operasional perilaku ekstra peran. Temuan ini sejalan dengan Sakti et al. (2020), Ayuningsih (2021), dan Amanah dan Al Banin (2024). Toleransi terhadap kendala sebagai indikator OCB terendah perlu diperbaiki agar kontribusi OCB juga memperkuat konsistensi pencapaian target.

Pengujian Mediasi

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Jalur mediasi	β tidak langsung	t	p	Jenis mediasi
Kepemimpinan transformasional $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ Kinerja	0,118	2,469	0,014	Parsial
Motivasi $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ Kinerja	0,078	2,360	0,019	Parsial
Kecerdasan emosional $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ Kinerja	0,071	2,144	0,033	Penuh

Sumber: Data penelitian diolah (2026).

Hipotesis kedelapan diterima. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui OCB sebesar 0,118 dengan $p = 0,014$. Karena jalur langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja juga signifikan, OCB berperan sebagai mediator parsial. Kepemimpinan meningkatkan kinerja melalui dua mekanisme. Mekanisme pertama bersifat langsung melalui arahan, keteladanan, penetapan ekspektasi, dan dukungan terhadap penyelesaian tugas. Mekanisme kedua berlangsung melalui pembentukan perilaku sukarela yang memperkuat koordinasi. Nilai pengaruh tidak langsung yang lebih kecil daripada pengaruh langsung menunjukkan bahwa pada PT. Ciptapapan Dinamika, fungsi struktural kepemimpinan masih lebih dominan daripada jalur perilaku ekstra peran.

Hipotesis kesembilan diterima. Pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui OCB sebesar 0,078 dengan $p = 0,019$. Jalur langsung motivasi terhadap kinerja tetap signifikan sehingga mediasi bersifat parsial. Motivasi meningkatkan usaha pada tugas formal sekaligus meningkatkan kesediaan memberikan kontribusi sukarela. Pola ini menjelaskan bahwa sistem penghargaan dapat menghasilkan manfaat lebih luas apabila tidak hanya mengarahkan karyawan pada target individual, tetapi juga mendorong kolaborasi, berbagi bantuan, dan kepedulian terhadap tujuan organisasi. Temuan mendukung Yulita (2022) dan Adi Prasetya Wardana dan Anisah (2023).

Hipotesis kesepuluh diterima. Pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja melalui OCB sebesar 0,071 dengan $p = 0,033$, sedangkan pengaruh langsungnya tidak signifikan. Pola tersebut menunjukkan mediasi penuh atau indirect-only mediation. Kecerdasan emosional menjadi produktif ketika diwujudkan dalam tindakan nyata: membantu rekan kerja, mencegah konflik, menunjukkan toleransi, menjaga sikap positif, dan berpartisipasi. Dengan kata lain, kemampuan emosional merupakan kapasitas personal, sedangkan OCB merupakan ekspresi perilaku yang menghubungkan kapasitas tersebut dengan hasil kerja.

Uji Sobel mendukung kesimpulan mediasi. Nilai Z untuk jalur kepemimpinan transformasional–OCB–kinerja sebesar 2,60; motivasi–OCB–kinerja sebesar 2,19; dan kecerdasan emosional–OCB–kinerja sebesar 2,22. Seluruh nilai lebih besar dari 1,96. Hasil bootstrapping dan Sobel test secara konsisten menunjukkan bahwa OCB merupakan mekanisme penting di dalam model. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa intervensi manajemen tidak cukup hanya memperbaiki sifat individual atau gaya kepemimpinan; organisasi juga perlu menciptakan konteks yang memungkinkan perilaku ekstra peran tumbuh secara sehat.

Secara keseluruhan, model memperlihatkan urutan pengaruh yang dapat digunakan dalam penentuan prioritas. Kepemimpinan transformasional merupakan prediktor terkuat OCB, sementara OCB merupakan prediktor yang kuat terhadap kinerja. Motivasi memberikan pengaruh langsung dan tidak langsung yang konsisten. Kecerdasan emosional baru memberikan dampak pada kinerja setelah diterjemahkan menjadi OCB. Artinya, program pengembangan sumber daya manusia sebaiknya dirancang sebagai satu rangkaian: pemimpin menjadi teladan dan memberi inspirasi; sistem kerja memperkuat motivasi; karyawan mengembangkan kemampuan emosional; dan budaya organisasi mengarahkan seluruh kapasitas tersebut pada perilaku kolaboratif yang menunjang kinerja.

KESIMPULAN

Penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ciptapapan Dinamika. Kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kecerdasan emosional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kecerdasan emosional tidak terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, sedangkan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

OCB memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja. Kedua variabel tetap memiliki pengaruh langsung, tetapi sebagian pengaruh disalurkan melalui perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Pada hubungan kecerdasan emosional dan kinerja, OCB berperan sebagai mediator penuh atau indirect-only mediation. Kemampuan emosional meningkatkan kinerja ketika diwujudkan menjadi kerja sama, kepedulian, sikap positif, pencegahan konflik, dan partisipasi organisasi.

Model penelitian memiliki daya jelas yang kuat dengan R^2 kinerja sebesar 0,710 dan R^2 OCB sebesar 0,618. Temuan utama penelitian adalah bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh arahan formal atau kapasitas individual, tetapi oleh kemampuan organisasi mengubah kepemimpinan, motivasi, dan kecerdasan emosional menjadi perilaku ekstra peran. Dalam konteks distribusi bahan bangunan, mekanisme tersebut penting karena ketepatan pelayanan dan kelancaran operasional bergantung pada koordinasi serta kesediaan karyawan merespons kebutuhan di luar batas tugas formal.

Manajemen PT. Ciptapapan Dinamika disarankan mempertahankan keteladanan pemimpin dan memperkuat motivasi inspirasional. Pimpinan perlu mengomunikasikan tujuan kerja secara konsisten, memberikan umpan balik yang spesifik, mengakui kemajuan, dan menghubungkan tugas individual dengan keberhasilan distribusi serta pelayanan pelanggan. Pengembangan pemimpin dapat difokuskan pada coaching, komunikasi visi, pemecahan masalah partisipatif, dan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan karier.

Sistem penghargaan yang telah dinilai baik perlu dipertahankan dengan prinsip adil, transparan, dan berbasis kontribusi. Namun, perusahaan juga perlu memperkuat motivasi intrinsik melalui otonomi yang terukur, pengayaan pekerjaan, kesempatan belajar, jalur karier, dan pemberian makna terhadap pekerjaan. Penghargaan terhadap perilaku kolaboratif sebaiknya tidak mengubah OCB menjadi kewajiban yang dipaksakan, tetapi memberi pengakuan proporsional terhadap kontribusi tim.

Program kecerdasan emosional perlu diarahkan pada perubahan perilaku, bukan hanya pemahaman konseptual. Materi dapat mencakup kesadaran diri, regulasi emosi, empati interpersonal, komunikasi asertif, manajemen konflik, dan ketahanan menghadapi tekanan. Efektivitas program dapat dievaluasi melalui perubahan perilaku membantu, kualitas koordinasi, penurunan konflik, dan konsistensi pencapaian target.

Perusahaan perlu membangun iklim yang mendukung OCB melalui keamanan psikologis, kerja sama lintas unit, forum penyelesaian masalah, dan keteladanan pimpinan. Aspek toleransi terhadap kendala pekerjaan dan konsistensi pencapaian target perlu menjadi prioritas karena memperoleh skor relatif terendah. Sistem kerja juga harus mencegah eksploitasi terhadap karyawan yang sering memberikan kontribusi ekstra agar OCB tetap bersifat sehat dan berkelanjutan.

Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal, melibatkan lebih dari satu perusahaan distribusi, atau menggabungkan kuesioner dengan data KPI objektif dan penilaian atasan. Variabel lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, keterikatan kerja, dukungan organisasi, beban kerja, dan kompetensi digital dapat dimasukkan untuk menjelaskan sisa variasi kinerja dan OCB. Analisis multikelompok berdasarkan masa kerja, status kepegawaian, atau unit kerja juga dapat memperjelas kondisi yang memperkuat maupun memperlemah hubungan dalam model.

REFERENSI

- Abadi, D., & Haryono, S. (2020). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*.
- Adi Prasetya Wardana, & Anisah, H. U. (2023). The influence of transformational leadership on employee performance through intrinsic motivation and organizational citizenship behavior as intervening variables. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(5), 1129–1141. <https://doi.org/10.37275/oaijs.v6i5.182>
- Amanah, N., & Al Banin, Q. (2024). Pengaruh kecerdasan emosional, disiplin, motivasi dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan Dinperindag Banyumas. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 139–153. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v3i2.6635>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2024). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Ayuningsih, A. M. (2021). Work engagement, komitmen organisasi, dan organizational citizenship behavior pada karyawan puskesmas. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 88–101. <https://doi.org/10.35760/psi.2021.v14i1.3777>
- Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., & Siddiqi, M. A. (2021). Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning. *Global Business Review*, 22(4), 1070–1096. <https://doi.org/10.1177/0972150918822421>
- Bangun, W. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership

- styles on job performance with job motivation as mediation. *Management Science Letters*, 10, 2883–2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Efendi, S., & Fiton, M. K. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Fraksi PKB DPR RI. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(3), 1304–1323. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i3.2529>
- Efendi, S., & Winenriandhika, O. (2021). Pengaruh rekrutmen, pelatihan dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan di PT. Marketama Indah. *Akselerasi: Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1), 99–110. <https://doi.org/10.54783/jin.v3i1.383>
- Ganetri, N. M. L., Sukadana, I. W., & Widnyana, I. W. (2025). Pengaruh stres kerja, kecerdasan emosional, dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Kantor Gianyar Bali. *EMAS*, 6(9), 2163–2176. <https://doi.org/10.36733/emas.v6i9.12645>
- Goleman, D. (2015). *Emotional intelligence: Kecerdasan emosional mengapa EI lebih penting daripada IQ*. Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Pearson.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Haryono, S. (2023). *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS, LISREL, dan PLS*. Luxima Metro Media.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (7th ed.). Bumi Aksara.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Magasi, C. (2021). The role of transformational leadership on employee performance: A perspective of employee empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21–28. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.1137>
- Malik, P. (2023). Individual-focused transformational leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating and moderating mechanisms of job crafting and employee resilience. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2022-0120>
- Mangkunegara, A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2023). *Human resource management* (16th ed.). Salemba Empat.
- Mumtaz, S., & Rowley, C. (2020). The relationship between leader-member exchange and employee outcomes: Review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70(1), 165–189. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8>
- Nahrisah, E., & Imelda, S. (2021). Dimensi organizational citizenship behavior dalam kinerja organisasi. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(3), 40–50.
- Nurcholis, L., & Palupi, S. R. A. (2022). Peningkatan komitmen afektif berbasis Islamic work ethics, spiritual leadership dan perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 234–250. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i3.5852>
- Palupi, D., Herawati, J., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh komunikasi, motivasi dan reward terhadap kinerja karyawan PT. Wika Daerah Cilacap. *Reslaj: Religion Education Social*

- Laa Roiba Journal, 5(2), 472–487. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v5i2.1552>
- Paramita, R. W. D., Rizal, N., & Sulistyan, R. B. (2021). Metode penelitian kuantitatif (3rd ed.). Widya Gama Press.
- Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The effects analysis of transformational leadership, work motivation and compensation on employee performance in PT. Sago Nauli. *BIRCI-Journal*, 3(3), 1606–1617. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1091>
- Putra, D. R., Firta, W., & Pratama, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Tanto Intim Line. *Jurnal Penelitian dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 2(1), 1–6. <https://doi.org/10.47233/jppisb.v2i1.653>
- Rahmawati, A. (2022). Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di UTD PMI Kota Malang. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 58–72. <https://doi.org/10.32815/jubis.v3i1.1088>
- Ridwan, M., Games, D., & Lukito, H. (2024). Pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Transco Energi Utama Kabupaten Pesisir Selatan. *Ranah Research*, 6(6), 2793–2802. <https://doi.org/10.38035/rrij.v6i6.1163>
- Robbins, S. P. (2021). Perilaku organisasi. Erlangga.
- Sakti, P., Handoyo, R. D., & Wihadanto, A. (2020). Pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 21(1), 60–68. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4149>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of Market Research*. Springer.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2022). Metode penelitian untuk bisnis: Pendekatan pengembangan keahlian. Salemba Empat.
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep kepemimpinan transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Alfabeta.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2020). Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis. Alfabeta.
- Yulita, E. (2022). Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan organizational citizenship behavior sebagai pemediasi. *Journal of Business and Economics UPI YPTK*, 7(1), 47–52. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.145>
- Yusuf, M. (2021). The effects of intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *MBIA*, 20(1), 18–31. <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1221>
- Zacharias, T. (2022). Spiritual intelligence and emotional intelligence on employee performance: Analysis of organizational citizenship behavior as a mediating variable. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 10(2), 199–210. <https://doi.org/10.29210/180700>