

# **APAKAH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BERPENGARUH TERHADAP PRESTASI KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* SEBAGAI MEDIASI**

**Rizky Zalianty<sup>1</sup>, Rojuaniah<sup>2</sup>**

<sup>1,2\*</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul.

[Rizkyzalianty04@gmail.com](mailto:Rizkyzalianty04@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) yang dimediasi oleh tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Data penelitian diperoleh dengan menyebarkan kuesioner menggunakan skala Likert dengan sampel sebanyak 150 responden. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria karyawan PT Panasonic Gobel Energy Indonesia yang telah bekerja >2 tahun. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja dan OCB. Secara khusus CSR dapat memediasi kepemimpinan transformasional pada OCB dan CSR dapat memediasi kepemimpinan transformasional pada prestasi kerja. Hasil penelitian juga menemukan temuan yang menyatakan bahwa keamanan dan kenyamanan lingkungan perusahaan merupakan output yang diinginkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Corporate Social Responsibility (CSR), Prestasi Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze how much influence transformational leadership has on job performance and organizational citizenship behavior (OCB) mediated by corporate social responsibility (CSR). The research data was obtained by distributing questionnaires using a Likert scale with a sample of 150 respondents. Sampling used a purposive sampling technique with the criteria that employees of PT Panasonic Gobel Energy Indonesia who have worked for >2 years. Data were analyzed using PLS-SEM. The results of the study show that transformational leadership has a positive effect on work performance and OCB. Specifically CSR can mediate transformational leadership on OCB and CSR can mediate transformational leadership on work performance. The results of the study also found findings stating that the safety and comfort of the company environment is the output desired by employees in carrying out work.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Corporate Social Responsibility (CSR), Job Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan dunia industri saat ini menimbulkan perubahan dibidang industri elektronik, dimana dapat membantu manusia dalam memenuhi permintaan dan kebutuhannya. Industri elektronik memainkan peran penting dalam meningkatkan atau menurunkan pertumbuhan ekonomi dan cenderung berkembang dari waktu ke waktu. Hal ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan dalam perusahaan (Pramono *et al.*, 2020). Dalam menghadapi banyaknya perubahan kepemimpinan menjadi salah satu aspek terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan memilih gaya kepemimpinan yang transformasional dapat memprediksi kinerja dalam perusahaan (Khan *et al.*, 2020). Kepemimpinan yang transformasional dapat menginspirasi, membangun pemahaman dan mengidentifikasi perubahan serta mewujudkan visi untuk melaksanakan tanggung jawab bersama-sama (Bushra *et al.*, 2011). Kepemimpinan yang transformasional dapat meningkatkan prestasi kerja dan mendorong karyawan untuk berperilaku OCB yang didukung dengan kegiatan *Corporate social responsibility* (CSR) (Manzoor *et al.*, 2019). *Corporate social responsibility* merupakan sebuah tindakan yang dijalankan perusahaan untuk memberikan manfaat sosial terhadap lingkungan serta membuat citra baik bagi nama perusahaan (Taghian *et al.*, 2015). Sebab, dengan adanya pemimpin yang transformasional dalam perusahaan dapat meningkatkan kegiatan *Corporate social responsibility* (CSR), karena peran pemimpin transformasional yang dapat menginspirasi dan bersikap adil akan menjadi pendorong karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja serta perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam diri karyawan melalui tindakan CSR yang ada diperusahaan (Alshihabat & Atan, 2020). Oleh karena itu, kegiatan CSR perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan dalam mengambil tindakan yang tepat. Dimana, dengan tercapainya

kegiatan CSR dalam perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap prestasi kerja serta dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku OCB pada karyawan.

Penelitian sebelumnya membahas tentang dampak kepemimpinan transformasional, prestasi kerja dan *Corporate social responsibility* sudah banyak dilakukan. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitian, penelitian ini dilakukan pada karyawan disalah satu perusahaan dibidang industry elektronik, dalam Penelitian ini juga menambahkan satu variabel yaitu OCB dimana perilaku ini merupakan perilaku yang paling diinginkan setiap perusahaann.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan prestasi kinerja dan OCB yang dimediasi oleh CSR pada bidang industry elektronik. Sejauh ini belum ada penelitian yang membahas tentang peran mediasi CSR terhadap kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja sehingga muncul perilaku OCB. Penelitian ini akan dilaksanakan pada PT PEGGI yang merupakan perusahaan elektronik di Cibitung, Bekasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat membangun pemahaman dan melaksanakan Kerjasama untuk mengenali perubahan, mewujudkan visi serta melaksanakan tanggung jawab bersama anggota (Jiang *et al.*, 2017). Ciulla (2020) mengartikan bahwa seorang pemimpin dianggap sebagai konsep dasar yang dapat mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional berfokus pada masalah real-time, sebagian besar kepemimpinan dibentuk untuk mendorong orang lain dalam mencapai komitmen yang lebih baik didalam suatu organisasi, kepemimpinan transformasional harus dapat mewujudkan budaya dan sistem untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan kreativitas dan efektivitas sehingga dapat memperkuat kepemimpinan dalam berorganisasi (Langat *et al.*, 2019).

### **Prestasi Kerja**

Chakraborty & Biswas (2019) menyatakan bahwa karyawan merupakan asset berharga yang menempati posisi penting dalam suatu organisasi, Mereka mampu meningkatkan organisasi melalui peningkatan prestasi atas tercapainya kinerja. Sifat dinamis lingkungan bisnis dan persaingan yang ketat menempatkan prestasi kinerja karyawan sebagai salah satu prioritas utama di semua organisasi. Prestasi kerja merupakan pencapaian yang dihasilkan secara individu atau kelompok karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Prestasi kinerja yang baik dapat didefinisikan sebagai bentuk langsung dan tidak langsung dari kontribusi karyawan terhadap organisasi (Borman & Brush, 2006). Prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan atas tanggung jawabnya (Atatsi *et al.*, 2019). Dalam mencapai prestasi kerja seluruh anggota harus memiliki Kemampuan yang kuat yang terkait dengan kinerja pekerjaan (Zablah *et al.*, 2012).

### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

*Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan sebuah tindakan yang diminta oleh perusahaan yang bertujuan untuk memberikan manfaat sosial terhadap lingkungan yang diteruskan kepada pemangku kepentingan dalam organisasi (Taghian *et al.*, 2015). Kotler & Lee (2004) mengartikan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan merupakan komitmen dalam organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan. Dalam menjalankan aktivitas CSR dengan baik akan meningkatkan rasa keterikatan psikologis diantara lingkungan sosial, dengan melaksanakan aktivitas CSR nantinya organisasi akan memiliki citra yang baik dalam lingkungan sosial dalam perusahaan (Kunda *et al.*, 2019). Dengan membangun hubungan yang baik akan membawa keuntungan jangka panjang yang dikaitkan dengan permintaan CSR yang lebih tinggi (Nguyen *et al.*, 2020).

### **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai upaya karyawan dalam mengerjakan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya untuk memajukan organisasi dan perilaku tersebut dianggap sebagai perilaku karyawan yang paling diinginkan oleh setiap organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Klotz & Reynolds, 2017). Saif (2018) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat didefinisikan sebagai perilaku yang mengacu pada sikap yang ditunjukkan oleh setiap karyawan secara individu atas di luar deskripsi pekerjaan formal mereka. Namun, perilaku

seperti itu akan mendorong berfungsinya organisasi secara efektif. Organ (1997) Perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku individu karyawan yang secara sukarela dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan tanpa adanya paksaan dari orang lain secara khusus, tetapi merupakan pilihan yang dibuat secara pribadi oleh individu, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **HUBUNGAN ANTAR VARIABEL**

### **Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja**

Dengan adanya Keterlibatan seorang pemimpin dalam tercapainya prestasi kerja akan lebih cenderung terinspirasi dari kepemimpinan transformasional (Lai *et al.*, 2020). Kepemimpinan transformasional yang dijalankan secara efektif dalam perusahaan akan menginspirasi karyawan untuk melakukan perubahan dan memenuhi harapan dalam individu maupun tim dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, sehingga dapat terwujudnya prestasi kinerja (Hongdao *et al.*, 2019). karyawan maupun pemimpin merupakan bagian dalam proses untuk memajukan perusahaan yang secara interaktif dapat terwujudnya prestasi atas tercapainya kinerja karyawan dan dapat meningkatkan keuntungan secara finansial untuk perusahaan, Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan prestasi kinerja karyawan (Frieder *et al.*, 2018).

**H1:** Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Prestasi Kerja

### **Hubungan antara Kepemimpinan transformasional terhadap CSR**

*Corporate Social Responsibility* (CSR) didasarkan pada konsep bahwa bisnis adalah elemen penting dari masyarakat dan dapat menjalankan fungsinya dengan baik sehingga memungkinkan untuk hidup berdampingan dengan berbagai pemangku kepentingan dalam masyarakat (Manzoor *et al.*, 2019). Dengan adanya sosok Kepemimpinan transformasional yang cekatan serta dapat mewujudkan perubahan untuk mencapai kesuksesan dalam melakukan pekerjaan (Tefera *et al.*, 2020). Selanjutnya dengan Kepemimpinan transformasional yang baik akan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap aktivitas CSR dalam perusahaan. Seseorang pemimpin yang cekatan sangat penting untuk melaksanakan kegiatan CSR sehingga dapat membangun kualitas dan memberikan citra baik perusahaan, hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional juga berperan sebagai bagian penting dalam menentukan tindakan dalam kegiatan CSR (Tilak & Vidyapeeth, 2020).

**H2:** Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap CSR

### **Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB**

Kepemimpinan transformasional berfokus pada masalah real-time serta dijadikan sebagai tolak ukur dalam membangun pemahaman serta membentuk perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Metwally *et al.*, 2017). Kepemimpinan transformasional memiliki peranan penting untuk menumbuhkan perilaku OCB dalam diri karyawan secara berkelanjutan dimana karyawan akan bersedia melakukan tanggung jawab lebih dari perkerjaanya, hal tersebut terjadi karena adanya kualitas pemimpin yang transformasional seperti pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan pengaruh individual dapat meningkatkan OCB pada karyawan (Khan *et al.*, 2020). Selanjutnya, Nohe & Hertel (2017) setiap perusahaan yang ingin mendapatkan manfaat positif kepemimpinan transformasional terhadap OCB harus fokus pada cara terbaik untuk memaksimalkan aspek penting dari hubungan pemimpin dengan karyawan dimulai dari adanya kepercayaan pada pemimpin. Berdasarkan uraian diatas maka menghasilakan Hipotesis sebagai berikut:

**H3:** Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh Positif terhadap OCB

### **Hubungan antara CSR terhadap Prestasi Kerja**

Aktivitas CSR memiliki efek positif pada prestasi kerja. Dimana tiap Karyawan akan merasakan kepuasan dan atas keberhasilan tinggi yang dicapai ketika terlibat dalam kegiatan perusahaan (Sarfraz *et al.*, 2018). Kegiatan CSR dapat menjadikan organisasi yang lebih baik dan memberikan efek positif dalam meningkatkan prestasi kerja dari karyawan serta menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan (Manzoor *et al.*, 2019). Karyawan yang mampu menyesuaikan antara nilai dan moral mereka sendiri dengan terlibat dalam kegiatan sosial dalam organisasi dapat berujung pada peningkatan prestasi kerja yang lebih baik. Selanjutnya Suganthi

(2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara CSR dan prestasi kerja karyawan. Kim (2018) Aktivitas CSR akan memberikan dampak langsung terhadap prestasi karyawan atas pencapaian kinerja sehingga mencapai tujuan dalam organisasi.

**H4:** CSR memiliki pengaruh positif terhadap Prestasi Kerja.

#### **Hubungan antara CSR terhadap OCB**

Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan hal baru pada perilaku OCB karyawan pada perusahaan (Wang *et al.*, 2019). Ketika sebuah perusahaan melaksanakan aktivitas untuk tujuan kesejahteraan karyawan, sebagai balasanya, karyawan akan menunjukkan perilaku sukarela yang lebih baik di tempat kerja mereka dan menunjukkan sikap positif terhadap organisasi (Bozkurt & Bal, 2012). Dalam melaksanakan kegiatan CSR dapat menghasilkan hubungan sosial yang positif antara lingkungan perusahaan dan lingkungan masyarakat, Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa para karyawan lebih cenderung memilih perusahaan yang berupaya dapat menjalankan aktivitas CSR sebagai tanda tanggung jawab dalam menjalankan kerja sama organisasi (Farooq *et al.*, 2017). Ketika seorang karyawan secara sukarela terlibat dalam aktivitas diluar dari kegiatannya maka itu dikenal sebagai perilaku OCB (Ong *et al.*, 2018).

**H5:** CSR memiliki pengaruh positif terhadap OCB.

#### **Peran Mediasi CSR terhadap Kepemimpinan Transformasional dan OCB**

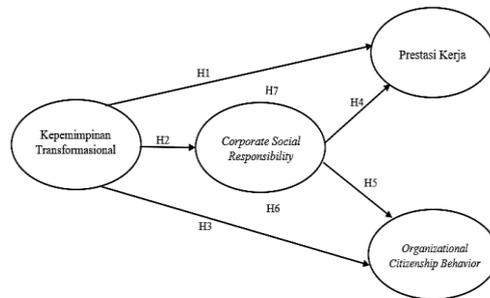
Seorang pemimpin yang transformasional mampu melakukan kegiatan yang positif sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan sehingga dapat memajukan nama perusahaan (Hongdao *et al.*, 2019). Dengan adanya Kegiatan CSR dan peran seorang pemimpin yang transformasional yang dapat menginspirasi dan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja sehingga meningkatnya perilaku OCB pada diri karyawan (Alshihabat & Atan, 2020). Oleh karena itu, CSR merupakan Sebuah faktor penting untuk mempengaruhi perilaku karyawan. sehingga karyawan akan menanamkan perilaku OCB sehingga akan secara sukarela melaksanakan pekerjaan diluar tanggung jawab pekerjaan mereka, demi mendukung keberlangsungan dan tercapinya tujuan dalam perusahaan (Kim *et al.*, 2017).

**H6:** CSR secara positif memediasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB

#### **Peran Mediasi CSR terhadap Kepemimpinan Transformasional dan Prestasi Kerja**

Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi karyawan mencapai keberhasilan organisasi, komunitas, bisnis, dan kelompok dengan adanya Kepemimpinan membuat perbedaan di semua industri. Seseorang pemimpin harus dapat diandalkan dan memiliki informasi yang baik tentang kekuatan dan kelemahan para anggotanya. sehingga, dapat menjadi tempat untuk memfasilitasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai tujuan bersama (Xu, 2017). Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional akan dapat menjalankan kegiatan CSR sehingga tercapainya Prestasi kerja, sebab kegiatan karyawan dapat meningkatkan kemajuan organisasi (Mahayasa & Suartina, 2019). Dalam menjalankan pekerjaan, CSR dapat memediasi kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja (Manzoor *et al.*, 2019). Berdasarkan uraian diatas maka menghasilkan Hipotesis sebagai berikut:

**H7:** CSR secara positif memediasi kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja



**Gambar 1. Model penelitian**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam Penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara online. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert 5 poin dengan pilihan mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). penelitian ini terdapat satu variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari 6 item dengan menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh (Wang *et al.*, 2005), satu variabel mediasi yaitu *Corporate social responsibility* (CSR) yang terdiri dari 8 item yang dikembangkan oleh (Iqbal *et al.*, 2018). dan dua variabel dependen yaitu Prestasi kerja yang terdiri dari 5 item yang dikembangkan oleh (Manzoor *et al.*, 2019) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terdiri dari 8 item yang dikembangkan oleh (Alshihabat & Atan, 2020).

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan populasi karyawan yang bekerja diPT Panasonic gobel energy indoneisa. Pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria karyawan yang sudah bekerja selama > 2 Tahun. Sampelnya berjumlah 150 responden dimana Penentuan sampel penelitian menggunakan rumus Slovin dengan tingkat presisi 10%. Metode analisis data menggunakan PLS-SEM. Analisis ini dimulai dari pengujian measurement model atau outer model meliputi uji validitas, uji reabilitas dan uji asumsi klasik multikolinieritas dan pengujian structural model atau inner model meliputi koefisien determinasi, Q-Square dan uji hipotesis. Selain itu, penulis juga menjamin kerahasiaan atas tanggapan yang diberikan responden.

**HASIL**

**Data Responden**

Penelitian ini disebarikan secara online dengan 150 responden yang terkumpul diantaranya terdapat responden laki-laki (56:38%) dan perempuan sebanyak (94:62%). Hampir 50% responden berusia antara 21-30 tahun. Sebagian besar responden (62:41%) berasal dari Departemen EMD. Selanjutnya, (96:64%) responden merupakan lulusan SMA/K. Terakhir seluruh responden merupakan karyawan perusahaan elektronik yang masa kerjanya >2 tahun sehingga sesuai dengan kriteria dari sampel yang diperlukan.

**Uji Validitas dan Uji Reabilitas**

Berdasarkan hasil pada tabel 1 diketahui bahwa nilai setiap indikator variabel menunjukkan nilai outer loading > 0,70, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid atau baik secara convergent validity. Serta hasil Uji AVE menunjukkan nilai AVE ≥ 0.5, dengan nilai variabel CSR sebesar 0.606, KT sebesar 0.683, OCB sebesar 0.635, dan PK sebesar 0.641. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian ini dapat dinyatakan valid atau baik secara discriminant validity.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Item	Corporate social responsibility	Kepemimpinan Transformasional	Organizational Citizenship Behavior	Prestasi kerja	Ket
CSR1	0,825				Valid
CSR2	0,779				Valid
CSR3	0,811				Valid
CSR4	0,757				Valid
CSR5	0,749				Valid
CSR6	0,793				Valid
CSR7	0,752				Valid
CSR8	0,764				Valid
KT1		0,758			Valid
KT2		0,793			Valid
KT3		0,820			Valid
KT4		0,870			Valid
KT5		0,859			Valid
KT6		0,855			Valid
OCB1			0,826		Valid
OCB2			0,766		Valid
OCB3			0,720		Valid
OCB4			0,745		Valid
OCB5			0,846		Valid
OCB6			0,801		Valid
OCB7			0,810		Valid
OCB8			0,833		Valid
PK1				0,719	Valid
PK2				0,859	Valid
PK3				0,835	Valid
PK4				0,799	Valid
PK5				0,813	Valid
Average variance extracted (AVE)	0.606	0.683	0.635	0.641	Valid

Berdasarkan hasil pada tabel 2 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk variabel CSR sebesar 0.907, KT sebesar 0.907, OCB sebesar 0.918, PK sebesar 0.862. Nilai *composite reliability* untuk variabel CSR sebesar 0.925, KT sebesar 0.928, OCB sebesar 0.933, PK sebesar 0.899. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* ≥ 0.70 sehingga dinyatakan reliabel. Kemudian hasil Uji R-square pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai variabel OCB sebesar 0,365, dan prestasi kerja sebesar 0,436 artinya mendapat pengaruh moderat dari variabel kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel CSR sebesar 0,066 artinya mendapat pengaruh yang lemah dari kepemimpinan transformasional. Dan hasil Uji Multikolinieritas pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai VIF < 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi Multikolinieritas pada penelitian ini.

**Tabel 2. Hasil Uji Reabilitas**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	R <sup>2</sup>	VIF	SRMR
Corporate Sosial Responsibility	0,907	0,925	0,066	1.071	0.085
Kepemimpinan Transformasional	0,907	0,928		1.000	
OCB	0,918	0,933	0,365	1.071	
Prestasi Kerja	0,862	0,899	0,436	1.071	

**Hasil Uji Hipotesis**

Berdasarkan data tabel diatas menunjukkan bahwa semua hasil Uji *T-statistic* pada penelitian ini nilainya >1,96 dan nilai *P-Value* < 0,05 artinya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Prestasi Kerja, Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap CSR, Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh Positif terhadap OCB, CSR memiliki pengaruh positif terhadap Prestasi Kerja, CSR memiliki pengaruh positif terhadap OCB serta CSR dapat memediasi Kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan CSR dapat memediasi Kepemimpinan transformasional terhadap Prestasi kerja. Dengan demikian hasil sepenuhnya mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

**Tabel 3. Hasil Hipotesis**

Hubungan antar variabel	$\beta$	t-value	p-value	Ket
<b>Direct effect</b>				
H1 KT→PK	0,397	2,982	0,003	Hipotesis Diterima
H2 KT→CSR	0,517	3,644	0,000	Hipotesis Diterima
H3 KT→OCB	0,258	3,468	0,001	Hipotesis Diterima
H4 CSR→PK	0,364	6,205	0,000	Hipotesis Diterima
H5 CSR→OCB.	0,298	3,982	0,000	Hipotesis Diterima
<b>Specific Indirect effect</b>				
H6 KT→CSR→OCB	0.102	2.617	0.009	Hipotesis Diterima
H7 KT→CSR→PK	0.133	3.051	0.002	Hipotesis Diterima

**DISKUSI**

**Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja**

Bersasarkan hasil pengujian variabel diatas menunjukkan bahwa semakin transformasional seorang pemimpin dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan dengan adanya sosok pemimpin yang baik serta dapat menginspirasi karyawan untuk mendorong karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab sehingga prestasi kerja karyawan akan tercapai. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Hongdao *et al* (2019) menunjukkan bahwa karyawan yang mencontoh pemimpin yang transformasional mampu memberikan pengaruh yang positif, dengan adanya kepemimpinan yang transformasional mampu menstimulasi efek performa karyawan untuk melakukan perubahan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tercapainya prestasi kerja karyawan sedangkan karyawan yang tidak memiliki sosok panutan yang transformasional akan cenderung menurun performanya.

**Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap CSR**

Bersasarkan hasil pengujian variabel diatas menunjukkan bahwa gaya Kepemimpinan yang transformasional dapat meningkatkan kegiatan CSR perusahaan. hasil menunjukkan bahwa dengan adanya sosok Pemimpin baik akan meningkatkan rasa nyaman dan aman dalam bekerja dilingkungan PT PEGGI, hal ini terbentuk karena adanya kegiatan CSR yang tercapai. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa Kepemimpinan transformasional dapat menstimulasikan setiap kegiatan internal perusahaan secara positif hal tersebut menjadi pendukung dari tercapainya kegiatan CSR pada perusahaan (Tefera *et al.*, 2020).

**Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB**

Bersasarkan hasil pengujian variabel diatas menunjukkan bahwa pemimpin yang transformasional dalam perusahaan dapat meningkatkan perilaku OCB pada karyawan adanya sosok pemimpin yang menjadi contoh dalam berperilaku dapat menginspirasi karyawan akan dibarengi dengan meningkatkan perilaku tolong menolong antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan senantiasa mau terlibat dalam kegiatan perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Jiang *et al* (2017). yang menunjukkan Ketika pemimpin pada suatu perusahaan bersikap transformasional maka hal tersebut akan dapat dengan meningkatkan inisiatif dan kepedulian

karyawan pada perusahaan, Sedangkan jika kepemimpinan transformasional rendah akan membuat karyawan acuh dan hanya focus pada pekerjaan masing-masing karena tidak ada sosok yang menjadi panutan.

### **CSR berpengaruh positif terhadap prestasi kerja**

Bersasarkan hasil pengujian variabel diatas menunjukkan bahwa dengan keberhasilan dari kegiatan CSR yang dijalankan perusahaan akan meningkatkan prestasi kerja dari karyawan hasil menunjukkan dengan terciptanya rasa aman dan nyaman serta adanya batasan jam kerja yang ada diperusahaan menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan performa pada karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab atas pekerjaannya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Sarfraz et al (2018) menunjukkan bahwa kegiatan CSR dapat mendorong karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga mencerminkan keberhasilan dari CSR perusahaan.

### **CSR berpengaruh positif terhadap OCB**

Bersasarkan hasil pengujian variabel diatas menunjukkan berkat adanya kegiatan CSR yang tercapai dalam perusahaan dapat meningkatkan perilaku OCB pada karyawan. hasil menunjukkan bahwa lingkungan yang aman dan nyaman dalam bekerja akan menumbuhkan sikap tolong menolong diantara karyawan dan dengan senang hati mau terlibat langsung pada aktivitas perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan Hal tersebut didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Farooq *et al* (2017) dengan menjalankan kegiatan CSR akan akan menumbuhkan perilaku sukarela karyawan terhadap perusahaan.

### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB yang dimediasi oleh CSR**

Bersasarkan hasil pengujian variabel diatas menunjukkan bahwa dengan sosok pemimpin yang transformasional dan tercapainya CSR perusahaan maka akan meningkatkan perilaku OCB pada diri karyawan yang menunjukkan bahwa sosok pemimpin yang baik dan dapat menginspirasi serta didukung oleh lingkungan yang nyaman dan aman dalam bekerja akan membuat karyawan senantiasa mau terlibat dalam kegiatan perusahaan untuk memajukan nama perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian bahwa dengan Kegiatan CSR dan peran seorang pemimpin yang transformasional yang dapat menginspirasi dan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja akan menghasilkan perilaku OCB dalam diri karyawannya (Alshihabat *et al.*, 2020).

### **Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja yang dimediasi oleh CSR**

Bersasarkan hasil pengujian variabel diatas menunjukkan bahwa semakin transformasional seorang pemimpin dalam menjalankan kegiatan CSR diperusahaan maka akan meningkatnya prestasi kerja dari karyawan yang menunjukkan bahwa dengan adanya peran pemimpin yang baik dan dapat membangun pemahaman antar karyawan serta adanya lingkungan yang aman dan nyaman akan mendorong karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab atas pekerjaannya sehingga tercapainya prestasi kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa perilaku kepemimpinan transformasional yang terbaik dan keberhasilan CSR akan meningkatnya prestasi kerja mereka (Manzoor *et al.*, 2019).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kegiatan CSR dapat meningkatkan prestasi kerja dan OCB karyawan, serta kegiatan CSR dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja dan OCB karyawan. Hasil menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan yang dapat menginspirasi, membangun pemahaman dan terwujudnya lingkungan yang nyaman dan aman dalam bekerja menjadi pendorong dalam meningkatkan perilaku sukarela antar karyawan dan mendorong karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab atas pekerjaannya. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Elektronik yaitu PT Panasonic Gobel Energy Indonesia (PT PEGE), oleh karena itu faktor kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan menjadi tolak ukur karyawan utamanya karyawan yang masa kerjanya sudah lama akan merasa semakin puas dan menciptakan rasa kepedulian terhadap perusahaan.

## **LIMITASI DAN STUDI LANJUTAN**

Keterbatasan pada penelitian ini yang perlu diperhatikan dan diperbaiki pada penelitian yang

akan datang yakni Pertama penelitian ini dilakukan pada satu jenis industri saja. Oleh karena itu perlu adanya perluasan pada industri lain guna mengatuhui peneltian ini bisa diterapkan diberbagai bidang atau tidak. Kedua, model penelitian ini masih perlu pengembangan sehingga pada penelitian dimasa mendatang dapat menggunakan gaya kepemimpinan lain seperti kepemimpinan transaksional sambil berfokus pada kinerja organisasi. Serta yang terakhir pada penelitian yang akan datang diperlukan untuk mengenali kemungkinan variabel mediator dan variabel moderator lainnya sehingga akan menimbulkan simbiosis mutualisme terhadap karyawan dan perusahaan.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Alshihabat, K., & Atan, T. (2020). The mediating effect of organizational citizenship behavior in the relationship between transformational leadership and corporate social responsibility practices: Middle eastern example/Jordan. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(10). <https://doi.org/10.3390/su12104248>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., Kil, A., Atatsi, E. A., & Kil, A. (2019). *Factors affecting employee performance: a systematic literature review*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (2006). La ciudad del libre mercado: emergencia del neoliberalismo y transformaciones en el espacio metropolitano: el caso de Santiago de Chile: 1975-1985. *DU & P: Revista Diseño Urbano y Paisaje*, *3*, 7(January 2015), 37–41. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup0601>
- Bozkurt, S., & Bal, Y. (2012). Investigation of the relationship between corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: a research. *International Journal of Innovations in Business*, *1*(1), 40–59.
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of Advances in Management Research*, *16*(5), 659–682. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2019-0007>
- Ciulla, J. B. (2020). Ethics and Effectiveness: The Nature of Good Leadership. In *The Nature of Leadership* (Issue April). <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n17>
- Dennis W.Organ. (1997). Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, *10*(2), 85–97. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Farooq, O., Rupp, D. and Farooq, M. (2017), "The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations", *Academy of Management Journal*, Vol. 60 No. 3, pp. 954-985
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, *103*(3), 324–333. <https://doi.org/10.1037/apl0000274>
- Hongdao, Q., Bibi, S., Khan, A., Ardito, L., & Nurunnabi, M. (2019). Does what goes around really comes around? The mediating effect of CSR on the relationship between transformational leadership and employee's job performance in law firms. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su10023366>
- Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(7). <https://doi.org/10.3390/su10072170>
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability (Switzerland)*, *9*(9). <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Garavelli, A. C., Pontrandolfo, P., & de Angeles Perez Sanchez, M. (2020). Uncovering innovativeness in Spanish tourism firms: The role of transformational leadership, OCB, Firm Size, and age. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(10). <https://doi.org/10.3390/SU12103989>
- Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2018). *Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case*

*of FMCG Industry of Pakistan. July.*

- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management, 61*, 26–34. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.011>
- Kim, M.-J. (2018). The Effect of Corporate Social Responsibility Activities Recognized by Organizational Members on Organizational Trust, Corporate Reputation and Organizational Identification. *Korean Review of Corporation Management, 9(2)*, 169–192. <https://doi.org/10.20434/kricm.2018.06.9.2.169>
- Kunda, M. M., Ataman, G., & Kartaltepe Behram, N. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Global Responsibility, 10(1)*, 47–68. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018>
- 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)*. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Langat, G. K., Linge, T. K., & Sikalieh, D. (2019). Influence of Inspirational Motivation on Employee Job Performance in the Insurance Industry in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478), 8(6)*, 01–07. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.488>
- Mahayasa, I., & Suartina, I. (2019). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Peningkatan Pencapaian Tujuan Organisasi: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen, 9(2)*, 16–20.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland), 11(2)*, 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- McMillan, J., & Woodruff, C. (2002). The central role of entrepreneurs in transition economies. *Journal of Economic Perspectives, 16(3)*, 153–170. <https://doi.org/10.1257/089533002760278767>
- Metwally, A. H., Zarka, S. El, Transport, M., & Advantage, C. (2017). *An understanding of transformational leadership and its implication on organizational learning: a literature review. 8(5)*, 163–168.
- Naveed Saif, B. K. K. & I. U. K. (2018). Relationship between transformational leadership and knowledge management. *International Journal of Information Science and Management, 12(2)*, 67–82.
- Nguyen, P. A., Kecskés, A., & Mansi, S. (2020). Does corporate social responsibility create shareholder value? The importance of long-term investors. *Journal of Banking and Finance, 112*. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.09.013>
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology, 8(AUG)*, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Ong, M., Mayer, D. M., Tost, L. P., & Wellman, N. (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 144(April 2015)*, 44–59. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.006>
- Pramono, R., Kristianti, T., & Purwanto, A. (2020). Character development training for adults (a case study of heartmaster program in Jakarta). *Test Engineering and Management, 83(5809)*, 5809–5817.
- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2018). Employees' perception of Corporate Social Responsibility impact on employee outcomes: Mediating role of organizational justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability (Switzerland), 10(7)*. <https://doi.org/10.3390/su10072429>
- Suganthi, L. (2019). Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of Cleaner Production, 232*, 739–750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.295>
- Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. J. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal, 11(2)*, 340–

363. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2012-0068>

- Tefera, M. A., Yuanqiong, H., & Luming, L. (2020). A link between top managers' perception and corporate social responsibility: Transformational Leadership as a Moderator. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 9(1), 1–14. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i1.605>
- Tilak, D., & Vidyapeeth, M. (2020). A ' Priest ' ine Leadership A Case study of cultivation of Leadership qualities through Corporate Social Responsibility ( CSR ). 9879.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Wang, X. H., Yang, J., Cao, R., & Lee, B. Y. (2019). Corporate Social Responsibility and Collective OCB: A Social Identification Perspective. *Frontiers in Psychology*, 10(December). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02720>
- Xu, J.-H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4(4), 155–157. <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.10.001>
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., Straub, D. W., & Johnston, W. J. (2012). Performance implications of CRM technology use: A multilevel field study of business customers and their providers in the telecommunications industry. *Information Systems Research*, 23(2), 418–435. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0419>