

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN MOTIVASI KERJA  
PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI DINAS KESEHATAN PROVINSI  
SUMATERA UTARA**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**Oleh:**

**NAMA : HAIRA ZUBAIDAH MARPAUNG  
NPM : 2105160059  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 23 April 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, lihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : HAIRA ZUBAIDAH MARPAUNG  
NPM : 2105160059  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M.

Penguji II

Muhammad Fahmi, S.E., M.M.

Pembimbing

Dr. LILA BISMALA, S.T., M.Si.

**PANITIA UJIAN**

Ketua

Dr. H. Jauri, S.E., M.M., M.Si, CMA.



Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh :

Nama : HAIRA ZUBAIDAH MARPAUNG  
N.P.M : 2105160059  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir: PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANFORMASIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT  
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR DENGAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS  
KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan tugas akhir.

Medan, April 2025

Pembimbing Tugas Akhir

Dr. LILA BISMALA, S.T., M.SI.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.SI.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



H. HUSNURI, S.E., M.M., M.SI., CMA.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238**

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Haira Zubaidah Marpaung  
 NPM : 2105160059  
 Dosen Pembimbing : Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si.  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Motivasi Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Fenomena dijelaskan. Yang harus mengungkap hubungan Variabel	20-1-25	
Bab 2	Factor yang mempengaruhi Z dan y harus bersumber dari Vari X	21-1-25	
Bab 3	Definisi Operasional & analisis jhuk.	22-1-25	
Bab 4	Tambahan kritisi dosen harus penambahan pembahasan.	9-4-25	
Bab 5	Tambahan kesimpulan dan saran	7-4-25	
Daftar Pustaka	mandekay.	15-4-25	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	disetujui y citra mega hijau.	15-4-25	

Diketahui oleh:  
 Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.)

Medan, April 2025  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing

(Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si.)

**SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI**

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

**Nama : HAIRA ZUBAIDAH MARPAUNG**  
**N.P.M : 2105160059**  
**Program Studi : MANAJEMEN**  
**Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERPRENING DI DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Januari 2025  
Pembuat Pernyataan



**HAIRA ZUBAIDAH MARPAUNG**

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

## ABSTRAK

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Oleh:

**Haira Zubaidah Marpaung**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Studi ini dilakukan pada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, namun gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Motivasi Kerja.

## ABSTRACT

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

*By:*

*Haira Zubaidah Marpaung*

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership style and employee engagement on organizational citizenship behavior (OCB), with work motivation as an intervening variable. This study was conducted on employees of the North Sumatra Provincial Health Office. The research method used is a quantitative approach with data collection techniques through questionnaires. Data analysis was carried out using the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results of the study indicate that transformational leadership style does not have a significant effect on organizational citizenship behavior, transformational leadership style has a significant effect on work motivation, employee engagement has a significant effect on organizational citizenship behavior, employee engagement has a significant effect on work motivation, but transformational leadership style, employee engagement does not have a significant effect on organizational citizenship behavior through work motivation as an intervening variable.*

***Keywords: Transformational Leadership Style, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior and Work Motivation.***

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah robbil alamin*, puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Swt yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tugas akhir dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan Motivasi Kerja Pegawai Sebagai Variabel *Intervening* di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara” dapat diselesaikan oleh penulis. Tugas akhir ini disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan tugas akhir ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak.

teruntuk cinta pertama dan panutanku ayahanda Bangun Marpaung dan pintu surgaku ibunda Almh. Enisah. terimakasih atas setiap tetes keringat dalam setiap langkah pengorbanan dan kerja keras yang dilakukan untuk memberikan yang terbaik kepada penulis, mengusahakan segala kebutuhan penulis, mendidik, membimbing, dan selalu memberikan kasih sayang yang tulus, motivasi, serta dukungan dan mendoakan penulis dalam keadaan apapun agar penulis mampu bertahan untuk melangkah setapak demi setapak dalam meraih mimpi di masa depan. Terimakasih untuk selalu berada di sisi penulis dan menjadi alasan bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini hingga memperoleh gelar Sarjana Pendidikan. Ayah, ibu, putri kecilmu sudah dewasa dan siap melanjutkan mimpi yang lebih tinggi lagi. Semoga ayah sehat panjang umur dan bahagia selalu.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis banyak menghadapi tantangan hambatan dan tidak lepas dari bimbingan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, karena itu perkenankan penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP., selaku rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Ade Gunawan, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan – I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si., selaku ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si., selaku sekretaris Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si., selaku dosen pembimbing. Terima kasih atas segala arahan dan bimbingannya selama ini dan selalu meluangkan waktu ditengah-tengah kesibukannya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Ibu Sri Fitri Wahyuni, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan masukan dan arahan selama proses perkuliahan.

9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membimbing dan mengajari saya selama perkuliahan berlangsung.
10. Segenap pegawai biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memperlancar dalam pembuatan tugas akhir ini.
11. Seluruh pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis mendapatkan data yang berhubungan dengan pegawai.
12. Kepada abangda tersayang Wira Yuda Marpaung., adik tersayang Mas Habib Syamsir Alam yang telah memberikan motivasi, memberikan dukungan buat penulis untuk segera menyelesaikan tugas akhir .
13. Putri Dwi Amelia Lubis ,Vivi Apriliani, Nadya Permana Putri, Nurpita Sari, Murnia , Dinda Febrianti selaku sahabat penulis yang senantiasa menemani penulis dalam keadaan sulit dan senang, memberikan dukungan serta motivasi ,dan membrikan doa setiap langkah yang penulis lalui sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan lancar
14. Terakhir, terima kasih kepada wanita sederhana yang memiliki impian besar. namun terkadang sulit diumengerti isi kepalanya, yaitu penulis diriku sendiri. Haira. Terima kasih telah berusaha keras untuk meyakinkan dan menguatkan diri sendiri bahwa kamu dapat menyelesaikan studi ini sampai selesai. Berbahagialah selalu dengan dirimu sendiri, Haira. Rayakan kehadiranmu sebagai berkah di mana pun kamu menjejakkan kaki. Jangan sia-siakan usaha dan doa yang selalu kamu langitkan. Allah sudah merencanakan dan

memberikan porsi terbaik untuk perjalanan hidupmu. Semoga langkah-kebaikan selalu menyertaimu, dan semoga Allah selalu meridhai setiap langkahmu serta menjagamu dalam lindungan-Nya. Aamiin.

15. Terakhir kepada jodoh Haira Zubaidah Marpaung, kelak kamu adalah salah satu alasan penulis menyelesaikan skripsi ini, meskipun untuk saat ini keberadaanmu tidak tahu dimana dan sedang menggengam tangan siapa, penulis meyakini bahwa sesuatu yang ditakdirkan menjadi milik kita akan menuju kepada kita bagaimanapun itu caranya. Skripsi ini menjadi bukti nyata bahwa tidak ada laki laki manapun yang menemani perjuangan penulis saat menyelesaikan tugas akhir ini, jika nanti bertemu denganku sebagai jodoh di masa depan, aku harap kamu tidak harus merasakan perasaan cemburu perihal nama lain yang ada di sini, semoga kelak kita akan cepat bertemu.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu diharapkan demi kesempurnaan tugas akhir ini. Penulis juga berharap bahwa tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi peneliti dan pembaca pada umumnya.

Medan, April 2025

Penulis,

**Haira Zubaidah Marpaung**  
NPM. 2105160059

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Batasan Masalah .....	7
1.4 Rumusan Masalah.....	8
1.5 Tujuan Penelitian .....	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1. Landasan Teori .....	11
2.1.1. Organizational Citizenship Behavior.....	11
2.1.1.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior.....	11
2.1.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	12
2.1.1.3. Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)	14
2.1.2. Motivasi Kerja.....	15
2.1.2.1. Pengertian Motivasi Kerja.....	15
2.1.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	17
2.1.2.3. Indikator Motivasi Kerja.....	18
2.1.2.4. Tujuan Motivasi Kerja .....	19
2.1.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	20
2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	20
2.1.3.2. Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	22
2.1.3.3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	23
2.1.4. Employee Engagement .....	26
2.1.4.1. Pengertian Employee Engagement .....	26
2.1.4.2. Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat Employee Engagement.....	28
2.1.4.3. Indikator Employee Engagement.....	29
2.1.4.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement.....	30
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual .....	31
2.3 Hipotesis .....	36
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>38</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	38
3.2 Definisi Operasional .....	38
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	40

3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	41
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.6 Teknik Analisis Data .....	43
3.6.1. Analisis Partial Least Square (PLS).....	45
3.6.2. Model Pengukuran (Outer Model) .....	46
3.6.3. Model Struktural (Inner Model) .....	47
3.6.4. Pengujian Hipotesis .....	48
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
4.1. Detugas akhir Data .....	50
4.1.1. Karakteristik Identitas Responden.....	50
4.1.2. Detugas akhir Jawaban Kuesioner Penelitian.....	53
4.2 Analisis Data.....	60
4.2.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model) .....	60
4.2.2. Pengujian Inner Model (Structural Model) .....	66
4.2.3. Pengujian Hipotesis .....	68
4.3. Pembahasan .....	71
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>79</b>
5.1. Kesimpulan .....	79
5.2. Saran .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>87</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Hasil Pra Survey .....	5
Tabel 3.1	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	39
Tabel 3.2	Indikator Employee Engagement.....	39
Tabel 3.3	Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	40
Tabel 3.4	Indikator Motivasi Kerja.....	40
Tabel 3.5	Waktu Penelitian.....	41
Tabel 3.6	Skala Penskoran.....	43
Tabel 3.7	Rule of Thumb Outer Model .....	47
Tabel 4.1	Daftar ASN Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.....	50
Tabel 4.2	Karakteristik Usia .....	52
Tabel 4.3.	Karakteristik Jenis Kelamin.....	52
Tabel 4.4	Karakteristik Pendidikan Terakhir.....	53
Tabel 4.5	Skor Angket Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) .....	54
Tabel 4.6	Skor Angket Employee Engagement (X2) .....	56
Tabel 4.7	Skor Angket Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) ....	57
Tabel 4.8	Skor Angket Motivasi Kerja (Z).....	59
Tabel 4.9	Nilai Convergent Validity.....	62
Tabel 4.10	Nilai AVE .....	63
Tabel 4.11	Nilai Discriminant Validity (Cross Loading).....	64
Tabel 4.12	Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.....	66
Tabel 4.13	Hasil R-Square .....	67
Tabel 4.14	Hasil F-Square .....	67
Tabel 4.15	Uji Hipotesis Melalui Path Coefficient Teknik Bootstrapping.....	68
Tabel 4.16	Specific Indirect Effect .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	35
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur Path .....	47
Gambar 4.1 Hasil Output Uji Hipotesis.....	62

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Penyelenggara pelayanan publik, berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Aparatur Sipil Negara (ASN), merupakan pelayan masyarakat/abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Pegawai dalam organisasi pemerintah termasuk Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dituntut untuk bekerja lebih profesional, sehingga dapat menunjang setiap kegiatan dari organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia yang profesional dan berkualitas, akan memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat (Julianry et al., 2017). Hal yang senantiasa disorot masyarakat dalam memandang ASN maupun honorer dalam lingkungan kepegawaian adalah tingkat kinerja yang dicapai yang direpresentasikan dalam tingkat kepuasan masyarakat dalam menerima pelayanan.

Beberapa kriteria perilaku pegawai yang dapat membantu keefektifan perusahaan, antara lain memiliki kapasitas sosial untuk bekerjasama dengan orang lain dan memiliki karakter yang kuat untuk bertahan dalam mempertahankan kelompok kerjanya. Selain itu juga mempunyai keinginan berpartisipasi dalam usaha kelompok/tim kerja untuk mewujudkan tujuan bersama yang lebih tinggi, serta keseimbangan moral dan psikologis untuk mencapai tujuan individu dan perusahaan tanpa merugikan satu sama lain. Perilaku dan kriteria pegawai tersebut sering dikenal dengan istilah *Organizational citizenship behavior* (OCB). Kata

lain dari *Organizational citizenship behavior* (OCB) ialah tingkah laku pegawai dalam bekerja yang dilakukan dengan ikhlas dan sukarela tanpa mengharapkan apapun dan saling membantu, tolong menolong atau gotong royong.

Beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* (OCB) antara lain gaya kepemimpinan transformasional. (Malau & Gloria, 2019) Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum dan loyal terhadap atasannya sehingga termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu jenis gaya kepemimpinan yang memberikan motivasi kepada bawahan untuk berprestasi (Widayati et al., 2017). Implikasinya bawahan akan merasa kagum, percaya, berkomitmen dan merasa terikat dengan perusahaan.

Agar perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai dapat dimunculkan dengan baik, maka keefektifan seorang pemimpin perusahaan sangatlah diperlukan. Kualitas dari seorang pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor penting yang menentukan keberhasilan dan kegagalan perusahaan. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin diharapkan dapat mengarahkan dan memotivasi perilaku individu guna meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan. Jika kinerja pegawai tersebut baik, maka akan menghasilkan kinerja yang bisa diandalkan bagi perusahaan. Pegawai yang mendapatkan motivasi dari pemimpinnya akan merasa terpacu sehingga akan timbul semangat untuk bekerja.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian Prahesti et al., (2017) yang menyatakan dengan kepemimpinan transformasional yang semakin tinggi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian Vipraprastha et al., (2018) yang menyatakan dengan tingginya kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Sazly & Andriani (2019) yang menyatakan dengan semakin tinggi kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak positif terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB).

Selain kepemimpinan yang baik, faktor lain yang harus diperhatikan adalah *employee engagement*. Bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh variabel Y. *Employee engagement* merupakan konsep baru dalam perilaku perusahaan, yaitu merupakan suatu keterlibatan individu, kepuasan individu serta antusiasme individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins & Judge, 2015). Pegawai yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. Saat *employee engagement* yang dimiliki seorang pegawai tinggi maka akan membentuk perilaku pegawai diluar formal sehingga seorang pegawai akan bekerja di luar uraian tugas dari tanggung jawab pekerjaannya.

Perilaku di luar formal atau *extra role* inilah yang disebut dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB), sehingga *employee engagement* ini berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). (Chasanah, Indarto dan Djoko Santoso, 2022).

Hal ini didukung hasil penelitian Fatoni et al., (2018) yang menunjukkan jika dengan tingginya tingkat employee engagement akan berdampak terhadap peningkatan *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil penelitian Priyono et al., (2019) juga menunjukkan semakin tinggi employee engagement dari pegawai akan meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Fitri & Hermin (2021) yang menyatakan dengan semakin tinggi employee engagement pegawai, maka akan berpengaruh positif pada peningkatan *Organizational citizenship behavior* (OCB).

Pegawai juga dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Namun apabila pegawai kurang memiliki rasa *employee engagement* terhadap pekerjaannya, maka tujuan perusahaan sulit tercapai. Pegawai yang memiliki engagement tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaannya akan datang bekerja secara teratur, mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan, memiliki motivasi dan kinerja individu yang tinggi.

Motivasi di dalam bekerja juga dapat meningkatkan loyalitas atau *Organizational citizenship behavior* (OCB) kepada perusahaan. Saat pegawai sudah memiliki motivasi yang optimal dalam bekerja, maka pegawai akan mau mendapatkan tugas diluar kewajibannya sebagai pegawai. Berdasarkan Sari (2021) diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya. Hal ini juga didukung Dewi et al. (2022), bahwa motivasi memiliki peranan yang penting di dalam bekerja, motivasi yang ada dapat meningkatkan hubungan antar pegawai yang akan berdampak kepada *Organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam proses melakukan pekerjaan,

hubungan pegawai sangat diperlukan dalam menjaga semangat kerja dan motivasi antar pegawai.

Penulis melakukan pra survey mengenai variabel dalam penelitian ini, sebagaimana di paparkan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 1.1. Hasil Pra Survey**

No.	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>			
1.	Pimpinan mendorong para pegawai untuk kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.	3	17
2.	Pimpinan memberikan perhatian kepada pegawai	6	14
<b>Employee engagement</b>			
1.	Saya siap bekerja lebih dari yang diharapkan untuk memberikan bantuan kepada perusahaan	6	14
2.	Ketika bekerja, saya merasakan waktu berjalan dengan cepat.	10	10
<b>Organizational citizenship behavior (OCB)</b>			
1.	Saya membantu pekerjaan rekan kerja saya yang <i>overload</i> secara sukarela.	5	15
2.	Saya mengerjakan pekerjaan rekan kerja saya yang tidak masuk tanpa diminta.	3	17
<b>Motivasi Kerja</b>			
1.	Di lingkungan kerja saya, pimpinan selalu memberikan arahan dan motivasi untuk bekerja secara sukarela.	4	16
2.	Perusahaan menghargai kerja keras saya sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.	6	14

Sumber: Pra Survey 2024 di Dinas Kesehatan Prov. Sumatera Utara

Pegawai yang memiliki *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang tinggi berdampak positif secara nyata terhadap pencapaian target, kinerja, mutu, kepuasan, loyalitas pegawai dan kinerja perusahaan.

Namun kondisi fenomena yang terjadi pada Penelitian di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara berdasarkan hasil pra survey kepada 20 pegawai sebagaimana tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa sebanyak 15 orang yang tidak mau terlibat dalam pekerjaan, dan juga tidahnya 3 orang yang bersedia mengerjakan pekerjaan rekan kerja saya yang tidak masuk tanpa diminta.

Pegawai tidak merasakan pentingnya melibatkan diri dalam berbagai kegiatan karena menganggapnya sebagai pekerjaan diluar tugas pokok. Perusahaan kurang menghargai kerja keras pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sesuai dengan kemampuan yang di miliki di karenakan pegawai dengan golongan ASN mendapat gaji sesuai golongan bukan kinerja walaupun ada terdapat tunjangan kinerja yang di berikan itupun sesuai dengan kebijakan provinsi masing-masing bukan sesuai kinerja yang dilakukan, sedangkan pegawai yang berstatus honorer tidak mendapatkan tunjangan kinerja seberapa leleh pun mereka mencapai pekerjaannya, yang di dapat hanya gaji.

Hal ini mencerminkan kurangnya koordinasi dan kerja sama yang optimal antara para pegawai. Selain itu, pegawai juga kurang antusias, kurang gigih, dan kurang bergairah dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Semua ini merupakan indikasi bahwa kurangnya *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai disebabkan oleh faktor gaya kepemimpinan transformasional yang tidak diterapkan dengan baik dan *employee engagement* yang kurang diterapkan dengan baik serta motivasi yang diberikan juga minim terhadap pegawai.

Hanya sebagian kecil pegawai yang memiliki dan mempraktekkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) dalam bekerja di perusahaan, karena pegawai tidak atau belum merasakan manfaat secara langsung bagi dirinya. Pegawai merasa mengeluarkan peran ekstra tanpa diberi imbalan, selain rasa pencapaian dan kepuasan diri karena bersedia melakukan peran ekstra. Hal ini tentunya yang menjadi landasan berpikir pentingnya penelitian tentang *Organizational citizenship behavior* (OCB) ini dilakukan, mengeksplorasi variabel lain selain *Organizational citizenship behavior* (OCB), sehingga dapat

memberikan implikasi secara praktis dan teoritis terhadap implementasi *Organizational citizenship behavior* (OCB) di tingkat perusahaan. (Bismala, 2021).

Penulis tertarik untuk membahas permasalahan dari uraian di atas, untuk lebih jelas akan dibahas dalam uraian berikutnya dan hasil dari penelitian ini akan penulis susun dalam bentuk tugas akhir yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan Motivasi Kerja Pegawai Sebagai Variabel *Intervening* di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis paparkan, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurangnya *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai disebabkan oleh faktor gaya kepemimpinan transformasional yang tidak diterapkan dengan baik.
2. Pegawai juga kurang antusias, kurang gigih, dan kurang bergairah dalam menjalankan tugas-tugas pegawai.
3. Kurangnya koordinasi dan kerja sama yang optimal antara para pegawai.
4. Motivasi yang diberikan pimpinan juga minim terhadap pegawai.

## **1.3. Batasan Masalah**

Berdasarkan uraian yang tertulis dalam latar belakang masalah, maka penulis memberi batasan masalah karena adanya keterbatasan waktu, tenaga dan teori agar penulisan dapat dilakukan secara lebih mendalam, maka tidak semua

masalah yang akan dibahas. Untuk itu dilakukan pembatasan masalah pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan motivasi kerja.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang dibahas dalam tugas akhir ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?

7. Apakah *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

## 1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Bagi Penulis

Adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan dan pengetahuan ilmu yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* (OCB), motivasi kerja dan keterkaitan antara keseluruhannya.

### 2. Bagi Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan tambahan bagi Dinas Kesehatan dalam menyikapi masalah pegawai yang mencakup gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan motivasi kerja.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini digunakan sebagai perbendaharaan perpustakaan yang dapat bermanfaat untuk kepentingan ilmiah mengenai gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan motivasi kerja yang diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi peneliti yang akan datang.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. *Organizational Citizenship Behavior***

###### **2.1.1.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah bentuk perilaku pegawai yang bukan merupakan bagian dari tanggung jawab pegawai, tetapi merupakan perilaku terbuka dan sukarela oleh pegawai yang bermanfaat bagi organisasi Supriyanto et al. (2020).

Menurut Robbins, & Judge (2015) menjelaskan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun dengan adanya *organizational citizenship behavior* (OCB) akan mendukung berfungsinya organisasi dalam perusahaan tersebut secara efektif. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang memiliki seorang pegawai yang mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan mampu melakukan kinerja melebihi apa yang diharapkan perusahaan.

Pada saat ini, lingkungan pekerjaan bersifat dinamis, dimana tugas-tugas akan mengutamakan kerja tim dan dimana fleksibilitas menjadi hal yang sangat penting. Organisasi dalam perusahaan membutuhkan pegawai yang akan terlibat dalam perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti pegawai yang membantu orang lain dalam tim, menjadi relawan untuk bekerja ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan perusahaan, dan

saling mempunyai sikap toleransi pekerja terkait adanya pemaksaan kerja dan gangguan pekerjaan.

Menurut (Sharah, 2018) perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Perilaku bersifat sukarela dan bukan bagian dari tanggung jawab pegawai.
2. Perilaku spontan yang berarti adalah perilaku yang dilakukan tanpa adanya perintah atau saran dari orang lain.
3. Perilaku yang mempunyai komitmen bagi kemajuan dan ke efektifan organisasi, yaitu kesadaran pegawai atas kemajuan suatu organisasi. Perilaku yang kompensasinya tidak dapat diberikan secara efektif melalui penilaian pelaksanaan karena perilaku tersebut bukan bagian dari rangkaian tanggung jawab pegawai.

Berdasarkan penjelasan beberapa tokoh dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara keseluruhan merupakan perilaku yang dimiliki oleh setiap pekerja di luar tugas pokok dan tanggung jawabnya. Perilaku OCB akan memberikan manfaat dan keuntungan lebih bagi kemajuan suatu perusahaan.

#### **2.1.1.2. Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Ada beberapa faktor yang melandasi seorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dukungan dan gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai yang

mampu menginspirasi para pegawainya untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh secara mendalam terhadap para pegawainya. (Robbins & Judge, 2015)

Namun hal ini harus didukung juga dengan kualitas interaksi yang baik antara atasan dan bawahannya. Dengan begitu, atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan, sebaliknya bawahan pun akan merasa bahwa atasannya memberi dukungan dan motivasi sehingga mereka akan menunjukkan rasa hormat dan berusaha berbuat lebih bagi organisasinya.

## 2. *Employee Management*

Individu pegawai yang merasa bangga dan sangat loyal dalam pekerjaannya akan siap berkomitmen secara fisik, kognitif dan emosional dalam menyelesaikan pekerjaannya dan selalu ingin selalu ingin memberi lebih hal ini menimbulkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Indryani, N., W., S., & I Komang, A. (2019).

## 3. Motivasi Kerja

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada dalam diri seseorang, misalnya kepribadian serta minat tertentu. Lebih lanjut, motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. (Chaerunisa dan Zulvia, 2024).

Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Dengan demikian, motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dengan

begitu, motivasi menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong timbul atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang berasal dari diri pegawai sendiri.

### **2.1.1.3. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Terdapat juga 5 indikator lainnya dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu : (Robbins & Timothy, 2020)

1. *Altruisme* (membantu) adalah suatu bentuk perilaku yang membantu secara sukarela yang berasal dari kemauan sendiri tanpa ada paksaan dalam suatu pekerjaan.
2. *Courtesy* (menghormati) perilaku yang membantu rekan kerja lainnya dalam mencegah perkelahian dan mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Misalnya memberikan dukungan atau bersikap netral jika ada pegawai lain yang mendapatkan promosi untuk menghindari masalah internal. Sehingga mengurangi permasalahan yang ada dalam pekerjaan yang dialami oleh setiap pegawai lainnya. Penjelasan ini dapat dilakukan untuk tindakan preventif terhadap masalah dalam pekerjaan yang timbul akibat lingkungan eksternal perusahaan. Seseorang yang memiliki konsep ini akan memiliki rasa hormat, memperhatikan lingkungan sekitar, dan mentaati peraturan perusahaan. Menghadiri rapat penting juga merupakan tanda hormat kepada atasan dan rekan kerja.
3. *Spormanship* sikap toleransi terhadap situasi yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh, seperti tidak membuat berita yang tidak penting atau menjadi provokator. Seseorang seperti itu akan patuh pada perusahaan meskipun keadaan tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya.

4. *Civic Virtue* (keanggotaan tanggung jawab) adalah kegiatan yang memiliki kepedulian terhadap kelangsungan perusahaan atau organisasi. Bukti dukungan untuk keputusan organisasi yang disetujui, mendukung dan mempertahankan pencapaian tujuan organisasi.
5. Perilaku kehati-hatian (*beneficial*) yang mengarah pada suatu keuntungan dalam organisasi seperti melakukan pekerjaan yang penuh kehati-hatian, keadilan, kejujuran, dan mematuhi peraturan yang ada di perusahaan. Bukti dari perilaku tersebut adalah tidak membuang waktu dalam bekerja dan kepatuhan seorang pegawai terhadap peraturan yang ada di perusahaan.

## **2.1.2. Motivasi Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Kata motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti menggerakkan. Istilah motivasi aspek tingkah laku manusia yang mendorong untuk berbuat atau tidak berbuat. Motivasi dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam dirinya seseorang untuk bertindak atau berperilaku. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) versi online motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Ada banyak perumusan mengenai motivasi, menurut Mitchell dalam Winardi, motivasi mewakili proses-proses psikologika, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan suka rela (*volunter*) yang diarahkan ketujuan tertentu (Mangkuprawira, 2017).

Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli, Winardi mengemukakan (2016) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan *non moneter*, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif.

Afandi (2018) “Motivasi merupakan kekuatan, dorongan, kebutuhan, tekanan dan mekanisme psikologis dari akumulasi faktor-faktor internal dan eksternal”. Motivasi merupakan salah satu bagian yang penting dalam manajemen organisasi. Motivasi yang baik harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu dalam organisasi akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan sehari-hari lainnya (Kasmir, 2016).

Motivasi kerja adalah memberikan daya penggerak yang dapat menumbuhkan semangat bekerja pegawai agar mau kerja sama dan bekerja dengan baik, serta menyatukan semua usahanya untuk mencapai kepuasan. (Hasibuan, 2020). Pendapat lain mengenai motivasi kerja adalah kemauan dalam mengeluarkan usaha tingkat tinggi agar mencapai tujuan perusahaan berdasarkan kecakapan melakukan usaha untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pribadi tertentu. (Robbins, 2020).

Motivasi kerja adalah hal yang mendorong pegawai (baik bermula dari dalam diri maupun dari luar diri pegawai), akibatnya pegawai tersebut

mempunyai gairah, kehendak dan ambisi yang besar serta akan memberikan kontribusi yang besar untuk keberhasilan mencapai tujuan (Supriyadi, 2022).

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai adalah faktor yang menggerakkan pegawai dari dalam maupun dari luar diri sehingga menciptakan semangat pegawai untuk mau bekerja di suatu perusahaan secara efektif untuk mencapai tujuan. Selain itu, motivasi kerja juga mencakup dua tujuan pokok, yaitu tujuan pegawai yang merupakan pemuasan kebutuhan atau keinginan pribadinya, dan tujuan organisasi tempat ia kerja.

#### **2.1.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terbagi yaitu:

##### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Fungsi pimpinan transformasional dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada pegawai, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Kepemimpinan di perusahaan dapat menimbulkan rasa suka atau tidak suka, kagum atau sebaliknya dari pada pegawainya.

##### **2. *Employee Engagement***

Pegawai yang memiliki sikap *employee engagement* akan peduli atas kemajuan perusahaan dan akan termotivasi mengerjakan pekerjaannya dengan cepat dan baik karena ada rasa ingin bekerja lebih untuk perusahaan.

### 2.1.2.3. Indikator Motivasi Kerja

Agar suatu proses motivasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan suatu indikator-indikator yang jelas dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam proses motivasi kerja pegawai. Indikator motivasi juga dijadikan alat untuk mengukur keberhasilan, apakah motivasi juga dijadikan alat ukur untuk mengukur keberhasilan, apakah motivasi kerja bermanfaat atau tidak.

Menurut teori yang dikemukakan Frederick Herzberg dalam Sutrisno (2019) indikator motivasi kerja pegawai adalah:

#### 1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang di terima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

#### 2. Prestasi yang diraih

Prestasi kerja yang diraih adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama waktu tertentu.

#### 3. Peluang untuk maju

Pengakuan orang lain adalah keinginan mendapatkan upah yang lebih tinggi dari biasanya.

#### 4. Kemungkinan pengembangan karier

Kemungkinan pengembangan karier adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 5. Tanggung jawab

Peluang untuk maju adalah keinginan mendapatkan yang adil sesuai dengan pekerjaan.

#### 6. Pengakuan orang lain

Tanggung jawab adalah sikap atau perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang harus dilakukan baik untuk diri sendiri, masyarakat, dan lingkungan.

#### **2.1.2.4. Tujuan Motivasi Kerja**

Motivasi mempunyai beberapa indikator. Tujuan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja pada pegawainya. Tujuan yang ingin dicapai oleh seorang pimpinan tidak mungkin akan terwujud tanpa bantuan serta kerja sama yang baik dari bawahannya. Apabila kerjasama itu berjalan dengan baik, maka dengan mudah seorang pimpinan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkannya. Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2020) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas- tugasnya.

Dari pendapat di atas, dapat kita pahami bahwa tujuan utama motivasi adalah untuk meningkatkan kedisiplinan. Dengan meningkatnya kedisiplinan, suatu produktivitas, kreativitas, partisipasi dari seorang pegawai akan muncul. Dengan demikian, kesejahteraan dan rasa tanggung jawab pegawai akan meningkat. Dengan adanya hal tersebut akan menyebabkan pegawai efisiensi dalam bekerja sehingga tercapainya suatu tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan.

### **2.1.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

#### **2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan yang menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. (Rivai, 2017.).

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformation*). Adapun istilah transformasional berinduk dari kata *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, abstrak menjadi konkret, potensi menjadi aktual dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung

makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil. (Danim, 2017).

Menurut Jufrizen & Afni (2020) Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan diperjelas peran dan menuntun tugas. Selanjutnya pengertian gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Mubarak & Darmanto, 2015).

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. (Robbins, 2020). Kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. (Wibowo, 2017).

Menurut Sutrisno (2019) Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin memiliki sifat, karakter dan cara memimpin bawahannya yang berbeda-beda.

Kepemimpinan transformasional juga memiliki arti yaitu kepemimpinan yang mempengaruhi pengikutnya dengan memperluas dan meningkatkan tujuan

bawahan dan menyediakan mereka kepercayaan untuk berkinerja melampaui harapan. (Malau & Gloria, 2019).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mengkomunikasikan visi sehingga menimbulkan emosi yang kuat dari para pengikutnya untuk menggapainya sehingga perubahan akan terus-menerus terjadi.

### **2.1.3.2. Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional Ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu (Jufrizen & Afni, 2020) :

#### **1. Pengaruh ideal**

Adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal didetugas akhirkan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.

#### **2. Motivasi yang menginspirasi**

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pegawai, mampu menginspirasi pegawai melalui motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

#### **3. Rangsangan intelektual**

Hal ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

#### 4. Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pegawai benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Pendapat lain mengenai faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah: (Kasmir, 2016).

1. Kemampuan dan keahlian Merupakan kemampuan atau skill yang di miliki seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Jika semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar.
2. Pengetahuan Maksudnya seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya otomatis akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.
3. Rancangan kerja Artinya jika sesuatu pekerjaan mempunyai rancangan yang baik, maka akan memudahkan pekerjaan tersebut untuk menjalankan pekerjaan secara sempurna.
4. Kepribadian Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lainnya, seseorang yang memiliki karakter yang baik akan melakukan pekerjaannya dengan bersungguh- sungguh.

#### **2.1.3.3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Wibowo (2017) menguraikan empat ciri dimensi kepemimpinan transformasional yakni:

1. Pengaruh yang ideal (*idealized influence*).

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen, konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan misi. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan.

2. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*).

Pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk lebih kreatif, menghilangkan keenganan pengikutnya untuk mengeluarkan gagasan-gagasan dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang menuntut pemikiran kritis dan alasan-alasan yang rasional bukannya asumsi-asumsi semata. Pemimpin semacam ini mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha mencari cara-cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian pengikutnyatidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh.

3. Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*).

Pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya serta menawarkan

perhatian khusus untuk mengembangkan pengikutnya dalam mencapai kinerja yang bagus.

4. Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*).

Sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar mereka lebih bermakna. Pemimpin seperti ini mempunyai visi yang menarik dan sederhana untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi pengikutnya, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan.

Pendapat lain mengenai indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu: (Robbins, 2020):

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi Inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu

bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

### 3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong pegawai untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

### 4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan pegawainya, memperlakukan pegawai secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak pegawai untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan pegawai untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

#### **2.1.4. *Employee Engagement***

##### **2.1.4.1. *Pengertian Employee Engagement***

Istilah *engagement* bisa digunakan dalam pekerjaan untuk menjelaskan apa yang terjadi ketika seseorang terikat pada pekerjaan, maka akan timbul suasana positif, bahkan bergairah dengan pekerjaannya, menjalankan perilaku sukarela, dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

*Employee engagement* juga didefinisikan sebagai suatu sikap positif yang dianut oleh pegawai terhadap organisasi beserta sistem nilai yang ada di dalamnya

(Robbins, 2020). Seorang pegawai dengan engagement yang tinggi akan memiliki kepedulian dan memahami konteks bisnis dan bekerja bersama rekannya untuk memperbaiki kinerja dalam regu kerjanya demi keuntungan perusahaan.

Sedangkan menurut Pujianto (2020) *employee engagement* merupakan suatu keadaan pegawai yang terlibat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Pegawai akan terlibat secara fisik, kognitif, maupun secara emosional selama menunjukkan performanya di dalam bekerja.

Arif (2022) mengartikan *engagement* (keterikatan) sebagai energi atau motivasi dari pegawai untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya. Secara sederhana, engagement berarti merasa positif terhadap pekerjaan. Selanjutnya mereka menjelaskan, pegawai yang engaged adalah pegawai yang semangat, pegawai yang secara total tenggelam dalam pekerjaannya, energik, komitmen dan berdedikasi penuh. Dengan kata lain, *engagement* pekerjaan terjadi ketika pegawai melakukan usaha-Organizational Engagement (Keterikatan Organisasi) *Engagement* organisasi berfokus pada keterkaitan atau identifikasi dengan organisasi secara keseluruhan.

Istilah *employee engagement* yang paling sering dikutip ialah pendapat Fatoni, Prihatini & Suryaningsih (2018) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisasi, tetapi merupakan tingkat seorang pegawai penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya. *Employee engagement* sangat penting

dikarenakan ia merupakan sebuah perilaku yang menjadi titik balik pendorong kinerja pegawai.

Menurut berbagai pendapat ahli diatas jadi penulis menyimpulkan bahwa definisi *employee engagement* adalah tentang bagaimana tindakan atau perilaku per individu pegawai yang merasa bangga dan sangat loyal dalam pekerjaannya maupun organisasinya, menjadi bagian dari suatu perusahaan yang siap berkomitmen secara fisik, kognitif dan emosional dalam menangani klien, user, konsumen maupun sesama partner kerjanya, serta selalu ingin memberi lebih dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya.

#### **2.1.4.2. Tipe Pegawai Berdasarkan Tingkat *Employee Engagement***

Terdapat beberapa tipe pegawai didalam suatu organisasi yang dibedakan menjadi 3 jenis berdasarkan tingkat keterikatan yang dijabarkan sebagai berikut: (Pujianto, 2020).

##### *1. Engaged*

Seorang penggerak atau pembangun dalam perusahaan adalah pegawai yang *engaged* (terikat). Pegawai ini akan bekerja secara penuh dalam menyelesaikan semua tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Ketika bekerja pegawai ini tidak memiliki keraguan untuk menunjukkan dan mencurahkan segala energi mereka sepenuhnya, serta pegawai ini akan selalu berusaha mengembangkan talenta yang dimilikinya.

##### *2. Not Engaged*

Pegawai *not engaged* akan condong untuk fokus pada tugas yang diberikan dibandingkan dengan hasil dari pekerjaan yang diberikan. Mereka hanya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bagian tugas yang diberikan dan sesuai

dengan bayaran yang didapatkan dari perusahaan. Dalam mengerjakan sesuatu pegawai ini tidak memiliki inisiatif dan hanya menunggu perintah yang diberikan serta sering tidak bertenaga dan semangat yang rendah ketika menyelesaikan pekerjaan.

### 3. *Actively Disengaged*

Tipe ini adalah seorang pegawai yang tidak terikat, pegawai ini secara terus terang dan tidak sembunyi-sembunyi dalam memperlihatkan perasaan yang kurang bahagia dan tidak puas mengenai hal yang mereka kerjakan. Pegawai ini terus menerus memperlihatkan perlawanan dan hanya berpikiran negatif serta melihat sisi buruk di berbagai kesempatan yang ada.

Didapatkan kesimpulan bahwa tingkat tertinggi dalam keterikatan pegawai adalah *engaged*, *not engaged* adalah pegawai yang tidak terlalu merasa terikat dengan pekerjaan yang berarti pegawai tersebut hanya bekerja sesuai porsi pekerjaan mereka dan sesuai dengan bayaran yang mereka dapatkan, dan *actively disengaged* adalah tipe pegawai yang benar-benar tidak terikat dengan perusahaan dan mereka secara langsung memperlihatkan hal tersebut.

#### **2.1.4.3. Indikator *Employee Engagement***

Keterikatan pegawai merupakan pemikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan yang dapat dilihat dari beberapa tanda yakni vigor, dedication, dan absorption. Ketiga elemen tersebut adalah: (Arif, 2022).

##### 1. *Vigor* (Semangat)

Elemen ini adalah *engaged* pegawai yang ditunjukkan pegawai melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika mengerjakan tugas yang diberikan. Vigor dapat dilihat dari tingginya tingkat power dan mental dalam bekerja, mencurahkan

energi yang dimiliki sepenuhnya, berani dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sekuat tenaga, kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan, tidak putus asa dan bertahan ketika menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

## 2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi adalah sebuah engaged pegawai secara emosional terhadap pekerjaannya. Dedikasi dilihat melalui antusiasme pegawai ketika bekerja, membanggakan pekerjaan yang dilakukan dan bangga dengan tempat dia bekerja, selalu terinspirasi dan tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa adanya rasa terancam dengan tantangan yang dihadapi kedepannya. Pegawai yang memiliki rasa dedikasi tinggi menyatukan diri dengan pekerjaan karena mereka menganggap pekerjaan mereka adalah pengalaman berharga, inspirasi dan tantangan. Mereka selalu antusias dengan pekerjaan dan hasilnya serta antusias dengan perusahaan yang di tempatinya. Sedangkan pegawai yang memiliki rasa dedikasi yang rendah tidak memiliki pengalaman yang berharga karena mereka tidak antusias dan bangga terhadap apa yang mereka kerjakan dan tidak bangga dengan perusahaan mereka.

## 3. *Absorption* (Penyerapan)

Elemen ini digambarkan dengan gerak gerik dan perilaku pegawai yang mencurahkan perhatian secara penuh kepada pekerjaannya. Penyerapan menunjukkan pegawai yang tenggelam secara penuh dalam tugas yang di kerjakannya, mereka berkonsentrasi tinggi, serta serius dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki absorption yang tinggi merasa waktu berjalan dengan cepat ketika mereka mengerjakan tugas sehingga sulit untuk

melepaskan diri dari pekerjaan. Penggunaan indikator di atas memiliki tujuan untuk mengukur tingkat keterikatan pegawai dalam mencapai efektivitas organisasi.

#### **2.1.4.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

Menurut Bred Federeman pada Pujianto (2020) beberapa factor yang akan meningkatkan *employee engagement* pada suatu perusahaan sebagai berikut:

1. Budaya perusahaan

Keberhasilan perusahaan menerapkan budaya akan meningkatkan ikatan pegawai dengan perusahaan, budaya juga sebagai citra yang dipandang penting agar mampu meningkatkan *employee engagement*.

2. Indikator keberhasilan

Setiap perusahaan menerapkan indicator berbeda dalam menentukan keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Untuk melihat apakah ada peningkatan pada setiap pegawai

3. Inovasi

Perusahaan harus terus berinovasi dalam terus menghasilkan pegawai yang berkualitas, perusahaan melaksanakan pelatihan kerja atau seminar guna terus berinovasi meningkatkan kemampuan pegawai.

4. Pelatihan kerja

Setiap perusahaan memiliki tahapan pelatihan bagi pegawainya, semakin banyak pegawai yang diberikan pelatihan kerja akan memberikan dampak positif berupa kualitas pegawai yang semakin meningkat.

## 5. Pemberian penghargaan

Perusahaan biasanya memberikan *reward* berupa bonus bagi pegawai yang berprestasi pada bidang pekerjaannya, pemberian apresiasi ini akan meningkatkan ikatan pegawai untuk terus bekerja pada perusahaan.

## 2.2. Kerangka Berpikir Konseptual

Kerangka berpikir konseptual merupakan keterkaitan antara satu konsep terhadap konsep yang lainnya, dalam kerangka pemikiran diatas terdapat tiga variabel bebas (*independen*) yaitu gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan *Employee Engagement* ( $X_2$ ), satu variabel mediasi (*intervening*) yaitu motivasi kerja pegawai ( $Z$ ), dan satu variabel terikat (*dependen*) yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB) ( $Y$ ).

### 2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pada kepemimpinan transaksional, pemimpin akan berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan transaksional merupakan suatu tipe pemimpin yang memberikan inspirasi dan rangsangan intelektual pada masing – masing pengikutnya serta memiliki kharisma terhadap pengikutnya.

Hasil dari penelitian terdahulu oleh Natasya (2022) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan pada Perumda Tugu Tirta Malang.

### **2.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Di setiap perusahaan pasti memiliki seorang pemimpin yang dipilih untuk mengatur dan mengontrol segala aktivitas perusahaan. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. (Febrianti dan Anita, 2022)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan Febrianti dan Anita (2022) terungkap bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai generasi milenial di Mindshare Indonesia, maka dari itu perusahaan sudah tepat dalam pemilihan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

### **2.2.3. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Salah satu faktor yang membuat *organizational citizenship behavior* pegawai ada dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab dalam organisasi adalah *employee engagement*. Diperlukan setiap pegawai memiliki *employee engagement* untuk mendorong melakukan sikap OCB. (Ompusunggu dan Denny, 2022).

Pada penelitian terdahulu oleh Ompusunggu dan Denny (2022). hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan variabel *employee engagement* terhadap variabel *organizational citizenship behavior* pegawai di Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan.

#### **2.2.4. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Motivasi Kerja**

Kelangsungan hidup sebuah organisasi terletak pada kemampuan pemimpin untuk mempertahankan keefektifannya dan kesiapannya untuk mencapainya misi dan tujuan organisasi. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang secara khusus menginspirasi pekerja untuk bekerja ekstra dengan meningkatkan moral di tempat kerja dan menumbuhkan motivasi. (Saputro, 2021).

Hasil penelitian terdahulu oleh Saputro (2021) mendapatkan bahwa *employee engagement* dan OCB berhubungan positif dengan motivasi. *Employee engagement* dan OCB juga berhubungan positif dengan kinerja, selain itu motivasi juga memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Motivasi Kerja**

*Employee engagement* merupakan rasa keterlibatan secara emosional dengan pekerjaan, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini menekankan bahwa pentingnya penerapan program *employee engagement* dalam perusahaan. (Tiana, 2024).

Hasil penelitian terdahulu Tiana (2024) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap motivasi kerja pada pegawai PT. Pegawai Kalimantan Prima Persada (KPP) Site Sungai Puting Kabupaten Tapin.

#### **2.2.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Motivasi Kerja**

Pegawai yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen

secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. Saat gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang atasan tinggi maka akan membentuk perilaku pegawai diluar formal sehingga seorang pegawai akan bekerja di luar uraian tugas dari tanggung jawab pekerjaannya. (Chasanah, Indarto dan Djoko Santoso, 2022)

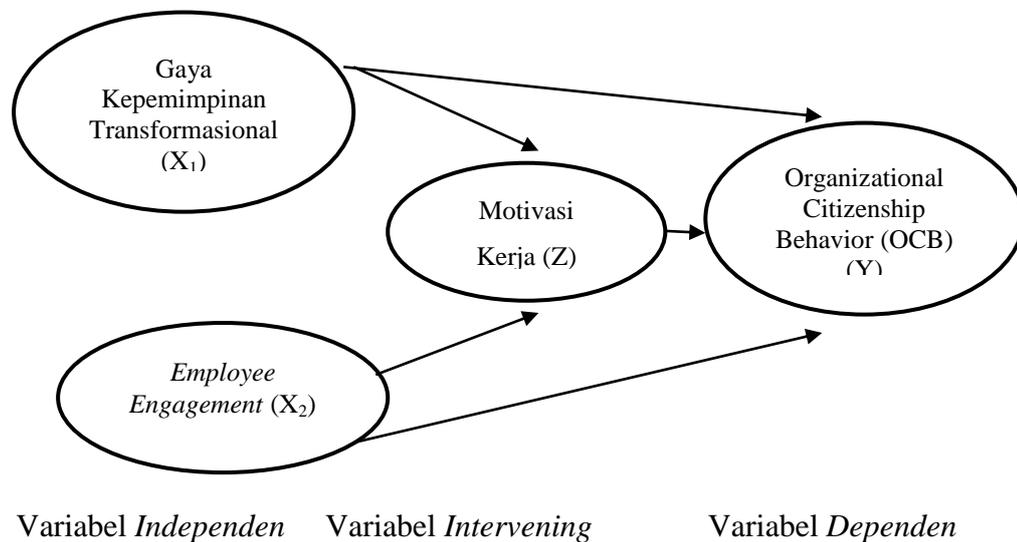
Hasil penelitian (Chasanah, Indarto dan Djoko Santoso, 2022) diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB melalui motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.. Dari hasil uji mediasi diperoleh bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

### **2.2.7. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Motivasi Kerja**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen sumber daya manusia karena perannya yang penting dalam membangun iklim kerja yang sehat, mempromosikan kohesi antar anggota tim, dan meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan. OCB mencakup perilaku sukarela pegawai di luar tugas-tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja, menyebarkan pengetahuan, dan mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan (Sari, 2021).

Penelitian terdahulu Chaerunisa dan Zulvia (2024). juga menghasilkan bahwa motivasi kerja dinyatakan mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*, dan motivasi

kerja juga mampu memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behaviour* di Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia.



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Konseptual**

Berdasarkan uraian diatas, bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik pula *organizational citizenship behavior* (OCB). Semakin baik *Employee Engagement* maka akan semakin meningkat pula motivasi kerja pegawai.

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan juga suatu pernyataan yang pada waktu diungkapkan belum diketahui kebenarannya, tetapi memungkinkan untuk diuji secara empiris (Sugiyono, 2019). Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan sebelumnya, hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y)
- H2 : Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai sebagai variabel intervening (Z).
- H3 : *Employee engagement* ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y).
- H4 : *Employee engagement* ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai sebagai variabel intervening (Z).
- H5 : *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai sebagai variabel intervening (Z).
- H6 : Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) melalui motivasi kerja pegawai sebagai variabel intervening (Z).
- H7 : *Employee Engagement* ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) melalui motivasi kerja pegawai sebagai variabel intervening (Z).

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan analisis jalur. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang terstruktur dan mengkuantifikasikan data untuk dapat digeneralisasikan. Penelitian kuantitatif dimaksudkan untuk membuat generalisasi terhadap populasi yang diteliti (Yamin & Heri, 2020). Sedangkan analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan korelasi, regresi dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variable intervening. (Sugiyono, 2019). Metode analisis yang digunakan juga pada penelitian ini ialah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji teori, menunjukkan hubungan antar variabel, membangun fakta, memberikan detugas akhir statistik, menaksir serta meramalkan hasilnya (Ghozali & Latan, 2020). Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel yakni gaya kepemimpinan transformasional dan *employee Engagement* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dengan variable intervening motivasi kerja.

#### **3.2. Definisi Operasional**

Pengertian Definisi Operasional dalam variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat, nilai dari objek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang sudah ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Definisi variabel-variabel penelitian dirumuskan untuk menghindari kesesatan dalam mengumpulkan data. (Sugiyono 2019) Adapun definisi operasional dalam penelitian ini antara lain:

#### 1. Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah model gaya kepemimpinan dengan cara mengevaluasi potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan dimasa mendatang. (Robbins & Timothy, 2020).

**Tabel 3.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No.	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional
1.	Kharisma
2.	Motivasi Inspiratif
3.	Stimulasi Intelektual
4.	Perhatian yang Individual (Chasanah, Indarto dan Djoko Santoso, 2022).

#### 2. *Employee Engagement* ( $X_2$ )

*Employee Engagement* adalah tentang bagaimana perilaku seseorang karyawan yang merasa bangga dan sangat loyal dalam pekerjaannya maupun organisasinya, ingin memberi lebih dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. siap berkomitmen secara fisik, kognitif dan emosional. (Chaerunisa dan Zulvia, 2024).

**Tabel 3.2 Indikator *Employee Engagement***

No.	Indikator <i>Employee Engagement</i>
1.	Semangat
2.	Antusias
3.	Konsentrasi
4.	Sikap positif dan bangga terhadap perusahaan Naimah, et.al (2022).

### 3. *Organizational citizenship behavior* (OCB) (Y)

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang bersifat sukarela dan dipilih sendiri oleh karyawan dan bukan suatu paksaan atau keharusan yang diwajibkan oleh organisasi, perilaku ini di luar dari detugas akhir jabatan yang menjadi kewajiban karyawan dan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, namun tidak terkait dengan *reward* secara langsung oleh perusahaan, akan tetapi dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penilaian kinerja oleh atasan. (Mangkuprawira, dkk, 2017).

**Tabel 3.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

No.	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
1.	<i>Sportmanship</i> , berupaya melakukan yang terbaik untuk perusahaan
2.	<i>Civic virtue</i> , berupaya melakukan pencarian informasi bagi perusahaan
3.	<i>Conscientiousness</i> , kontribusi pada setiap aktivitas perusahaan
4.	<i>Courtesy</i> , memberikan hasil kerja yang terbaik (Nugroho, 2021).

### 4. Motivasi Kerja (Z)

Motivas Kerja merupakan adalah serangkaian sikap dan nilai- nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. (Rivai, 2017).

**Tabel 3.4 Indikator Motivasi Kerja**

No.	Indikator Motivasi Kerja
1.	Kompensasi
2.	Hubungan kerja
3.	Penghargaan
4.	Tanggung jawab (Sari, 2021).

### 3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang berlokasi di Jl. Prof. H. M. Yamin No. 41AA Kel. Perintis Kec. Medan Timur

Kota Medan Provinsi Sumatera Utara 2023/2024. Waktu penelitian dilakukan dari bulan Desember 2024 – Mei 2025.

**Tabel 3.5 Waktu Penelitian**

No	Keterangan	Bulan/Minggu Tahun 2024-2025																				
		Desember				Januari				Februari				Maret				April				Mei
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Observasi Awal																					
2	Penyusunan Tugas Akhir																					
3	Seminar Proposal																					
4	Penelitian Lapangan																					
5	Analisis Data																					
6	Sidang Meja Hijau																					
7	Penyempurnaan Tugas Akhir dan Penulisan Jurnal																					

### 3.4. Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempengaruhi kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN (Apratur Sipil Negara) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 83 orang.

#### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah unit dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, karena sampel yang diambil harus mewakili (Sugiyono, 2019).

Apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika penelitiannya

besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih, tergantung dari kemampuan peneliti. (Ghozali & Latan, 2020). Karena populasi dalam penelitian ini kurang dari 100 maka penulis menetapkan yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi yaitu 83 orang.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Tujuan dari penelitian adalah untuk memperoleh data, maka teknik pengumpulan data merupakan salah satu langkah yang paling penting dalam suatu penelitian. Peneliti yang melakukan penelitian tidak akan mendapatkan data yang diinginkan jika tidak mengetahui metode dalam pengumpulan data. (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain:

#### **3.5.1. Observasi**

Observasi merupakan pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda), atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti (Yamin & Heri, 2020). Menurut Sutrisno (2019) metode observasi diartikan sebagai pengamatan, pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Pengamatan (observasi) adalah metode pengumpulan data dimana penelitian atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian. Dari pengertian tersebut metode observasi dapat dimaksudkan suatu cara pengambilan data melalui pengamatan langsung terhadap situasi atau peristiwa yang ada dilapangan.

#### **3.5.2. Kuesioner (Angket)**

Kuesioner merupakan pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner

dalam penelitian ini ditujukan kepada ASN maupun honorer di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara, serta menggunakan angket tertutup dimana pernyataan sebelumnya dengan model jawaban mencentang dengan kriteria nilai yang bervariasi. Kuesioner terdiri dari sejumlah pertanyaan tertutup yang menggunakan *skala likert* yaitu skala yang memiliki *point*, mempunyai interval yang sama. Jadi skala pengukuran yang dilakukan bernama skala interval (Sugiono, 2019).

**Tabel 3.6 Skala Penskoran**

Pilihan Jawaban	Pernyataan Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Tidak Setuju (TS)	3
Kurang Setuj (KS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh sebagai hasil penelitian diolah dan dianalisis. Tujuan pengolahan data penelitian adalah agar data yang diperoleh dapat digunakan dalam menganalisis data.

Menurut Ghazali & Latan (2020), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive* model. Namun ada perbedaan antara SEM berbasis *covariance based* dengan *component based* PLS adalah dalam penggunaan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik PLS yang dilakukan dengan dua tahap, yaitu:

1. Tahap pertama adalah melakukan uji measurement model, yaitu:

### 1) Uji Validitas

Validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang diukur. Validitas menyangkut akurasi instrument untuk mengukur apakah kuesioner yang disusun tersebut valid/sahih (Noor, 2019). Dalam penelitian ini, untuk menilai uji validitas menggunakan outer model, yaitu *convergent validity*. Pengujian *convergent validity* dari pemeriksaan individual *item reliability* dapat dilihat dari nilai *standardized loading factor*. *Standardized loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (*indicator*) dengan konstraknya. Dapat dikatakan memenuhi syarat convergent validity jika nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga menjadi ukuran dalam menilai convergent validity. Ukuran *convergent validity* dapat dikatakan baik jika nilai minimal AVE adalah lebih dari 0,5 dan *rule of thumb* yang digunakan untuk convergent validity adalah lebih dari 0,7 serta *communality* lebih dari 0,5.

### 2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrumen penelitian dalam mengukur suatu konsep atau konstruk (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Pengujian reliabilitas komposit (*composite reliability*) digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas dari suatu konstruk dengan indikator reflektif. Reliabilitas komposit mengukur tingkat keandalan sebenarnya dari suatu konstruk. Menurut aturan umum, nilai reliabilitas komposit harus lebih besar dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al. dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015).

2. Tahap kedua adalah melakukan uji struktural model yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur dengan menggunakan uji t dari PLS itu sendiri.

### 3.6.1. Analisis Partial Least Square (PLS)

Pada penelitian ini teknik yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS) dan data yang akan diolah menggunakan *Software Smart PLS*. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda Ketika terjadi permasalahan spesifik data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang, dan multikolinearitas (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

Teknis analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten . analisis ini biasanya di sebut dengan generasi kedua analisis *multivariate Partial Least Square* atau disingkat PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS ini pertama kali diperkenalkan secara umum oleh Herman Wold pada tahun 1974. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji model kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi misalnya data tidak harus berdistribusi normal, sampel tidak harus besar. PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat

menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. (Juliandi 2018)

### 3.6.2. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Ghozali & Latan (2020), *Outer model* atau model pengukuran menggambarkan bagaimana hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. *Outer model* digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hal ini berguna untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Menurut Ghozali & Latan (2020), pengukuran yang dilakukan melalui model pengukuran yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability (cronbach's alpha)*.

#### 1. *Convergent Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen indikator refleksif dengan program *SmartPLS* 4.0 dapat dilihat dari nilai loading factor untuk setiap indikator konstruk.

#### 2. *Discriminant Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi.

### 3. *Composite Reliability (Cronbach's Alpha)*

Selain uji validitas, pengukuran model juga melakukan uji reliabilitas suatu konstruk untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

**Tabel 3.7 Rule of Thumb Outer Model**

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0.70
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0.50
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	> 0.70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.70
	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70

Sumber(Ghozali & Latan, 2020).

### 3.6.3. Model Struktural (*Inner Model*)

Definisi dari model struktural (*inner model*) adalah penjelasan mengenai pengaruh antara variabel laten pada sebuah model dibangun sesuai dengan isi dari penelitian tersebut. Kata lain dari *inner model* sendiri adalah *inner relation* atau yang lebih sering disebut dengan evaluasi model struktural. Adapun pengukuran yang harus dilakukan dalam model struktural yakni :

#### 1. *R-Square (R<sup>2</sup>)*

Pada nilai  $R^2$  dipergunakan untuk mengukur tingkat variasi begitu juga dengan perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan begitu dapat diartikan apabila semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin baik pula model prediksi dari model penelitian yang diajukan tersebut ((Yamin & Heri, 2020) Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kriteria pada nilai  $R^2$  yakni

0.75, 0.50, 0.25 dengan begitu dari kriteria tersebut dapat dikatakan bahwa nilai tersebut memiliki model kuat, sedang, dan lemah (Noor, 2019).

## 2. Nilai Koefisien Path

Tujuan dari nilai Koefisien Path adalah untuk menguji hubungan antar variabel dan menjelaskan hubungan beberapa variabel bebas dengan dengan variabel terikat baik secara langsung maupun pengaruh secara tidak langsung (Supriyanto & Ekowati, 2019). Menurut Noor (2019) menyatakan bahwa pengujian yang dilakukan dalam tahap ini dapat dinilai melalui prosedur Bootstrapping pada software SmartPLS. Adapun nilai *t-statistic* yang dimiliki harus diatas 1.96 atau *p-value* dibawah 0,05 sehingga dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan (Ghozali & Latan, 2020).

### 3.6.4. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis, maka harus membandingkan nilai *t-statistic* ( $t_o$ ) dengan nilai *t-tabel* ( $t_\alpha$ ), dimana jika nilai  $t_o > t_\alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sedangkan jika nilai  $t_o < t_\alpha$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Nilai *t-statistic* diperoleh dari prosedur *bootstrapping*, nilai ini digunakan untuk menarik kesimpulan pada uji hipotesis. Hipotesis dapat menggunakan nilai *t-statistic* dengan nilai signifikansi *alpha* 5% dijelaskan bahwa *inner model* akan signifikan jika nilai *t-statistic*  $> 1,96$ . Apabila  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka hipotesis diterima dan jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , maka hipotesis ditolak. Koefisien penduga harus dari nol secara signifikan atau *p-value* sangat kecil dan harus  $< 0.05$  (Ardiansyah & Artadita, 2021).

Dalam bukunya (Noor, 2019) untuk menguji hipotesis penelitian, harus terlebih dahulu diterjemahkan menjadi term statistic yaitu :

1. Hipotesis Nol ( $H_0$ )

Hipotesis nol menyatakan tidak adanya hubungan atau tidak adanya pengaruh. Secara umum pernyataan nol diungkapkan sebagai hubungan yang tidak ada signifikan antara dua kelompok.

2. Hipotesis Alternatif

Hipotesis alternatif atau hipotesis kerja ialah menyatakan adanya hubungan atau adanya pengaruh dan mengungkapkan adanya hubungan antara dua variabel. Dalam notasi hipotesis ini dituliskan  $H_1$  atau  $H_a$ .

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Detugas akhir Data

##### 4.1.1. Karakteristik Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan ASN di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 83 orang. Untuk lebih jelas terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.1 Daftar ASN Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara**

NO.	Nama ASN	Keterangan Divisi
1	Ardi Taufik Simanjuntak, SE, M.SP	<b>Bidang Kesehatan Masyarakat</b>
2	dr Hartati	
3	drg . Afiansyah	
4	drg . Juwairiyah Machdalina	
5	drg. Rinto Prabowo	
6	Jandes Saragih, S.Kep.	
7	Marlis Ronitua, SKM	
8	Rismaulina Simanjuntak, SKM.	
9	Sri Rahayu Yusnita Situmorang, S.Kep.	
10	Vera Chitra Dewi Saragih, SKM.	
11	Syofwin Hamdani Daulae, SKM	
12	dr. Farida Anna Fauzi, M.Kes	
13	Rifnatul Hasanah, SST, M.K.M	
14	dr. Siti Nurhaliza, M.Kes	<b>Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit</b>
15	Ir. Budi Santoso	
16	dr. Ratna Dewi	
17	Ns. Andi Wijaya, S.Kep.	
18	Dra. Sri Wahyuni, Apt. - Apoteker	
19	Ir. Hadi Sutanto	
20	dr. Fitriani	<b>Bidang Pelayanan Kesehatan</b>
21	Ns. Sri Hartati, S.Kep.	
22	Drs. Agus Salim	
23	dr. Dian Pertiwi, Sp.OG.	
24	Ns. Budi Raharjo, S.Kep.	
25	Dra. Sri Mulyani, Apt. - Apoteker	
26	Ir. Rina Kartika	
27	dr. Arief Hidayat	
28	Ns. Sri Wulandari, S.Kep.	
29	Drs. Bambang Sutrisno	
30	dr. Lila Kencana, Sp.B.	<b>Bidang Sumber Daya Kesehatan</b>
31	Ns. Andriani, S.Kep.	
32	Dra. Endang Sri Rezeki, Apt. - Apoteker	
33	Ir. Muhammad Fauzi	
34	dr. Putri Ayu	
35	Ns. Wahyu Kurniawan, S.Kep.	

36	Drs. Syaiful Anwar	
37	dr. Winda Oktavia, Sp.A.	
38	Ns. Sri Rahayu, S.Kep.	
39	Dra. Sri Wahyuningsih, Apt. - Apoteker	
41	dr. Rudi Hartono	
42	Ns. Fitri Handayani, S.Kep.	
43	Drs. Agus Priyanto	<b>Sekretariat</b>
44	dr. Nur Fitriani, Sp.OG.	
45	Ns. Sri Mulyati, S.Kep.	
46	Dra. Endang Widiastuti, Apt. - Apoteker	
47	Ir. Rudi Sutanto	
48	dr. Indah Purnamasari	
49	Ns. Budi Utomo, S.Kep.	
50	Drs. Sigit Purnomo	
51	dr. Ratna Sari, Sp.B.	
52	Ns. Andi Nurul, S.Kep.	
53	Dra. Sri Hartati, Apt. - Apoteker	
54	Ir. Muhammad Rizki	
55	dr. Dwi Purnomo	
56	Ns. Sri Wahyuni, S.Kep.	
57	Drs. Bambang Pamungkas	
58	dr. Lilis Lestari, Sp.A.	
59	Ns. Andi Saputra, S.Kep.	
60	Dra. Endang Susilowati, Apt. - Apoteker	
61	Ir. Sutrisno	
62	dr. Fitri Lestari	
63	Ns. Wahyu Prasetya, S.Kep.	
64	Sri Wahyuni, S.IP.	
65	Ir. Budi Santoso	
66	Dra. Endang Sri Rezeki	
69	Wahyu Kurniawan, S.IP.	
70	Sri Hartati, S.Sos.	
71	Drs. Bambang Sutrisno	
72	Sri Mulyati, S.IP.	<b>Bagian Umum dan Kepegawaian</b>
73	Drs. Agus Salim	
74	Endang Sri Rezeki	
76	Sri Hartati, S.Farm.	
69	Wahyu Kurniawan, S.IP.	
70	Sri Hartati, S.Sos.	
71	Drs. Bambang Sutrisno	
72	Sri Mulyati, S.IP.	
73	Drs. Agus Salim	
74	Endang Sri Rezeki	
76	Sri Hartati, S.Farm.	
77	Andi Wijaya	
78	Fitri Handayani, S.Sos	
79	Wahyu Kurniawan S.E.	
80	Dra. Endang Widiastuti S.E.	
81	Sri Mulyati, S.Farm.	
82	Andi Wijaya, S.IP.	
83	Sri Hartati, S.Sos.	

Sumber: Administrasi Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara

Pada table 4.1 daftar divisi ASN di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara untuk divisi Bidang Kesehatan Masyarakat sebanyak 13 orang, divisi Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit sebanyak 7 orang, untuk divisi di Bidang Pelayanan Kesehatan sebanyak 9 orang, Bidang Sumber Daya Kesehatan sebanyak 14 orang, sekretariat sebanyak 16 orang, Bidang Tata Usaha sebanyak 20 orang, Bagian Umum dan Kepegawaian sebanyak 13 orang.

Setelah mengetahui daftar nama dan divisi di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara, maka data diolah lebih lanjut penulis mengidentifikasi sampel penelitian untuk mengetahui karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian, dalam penelitian ini identitas diri yang ditanyakan adalah usia dan jenis kelamin.

**Tabel 4.2 Karakteristik Usia**

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 50 tahun	6	7.2	7.2	7.2
	21 - 30 Tahun	10	12.0	12.0	19.3
	31 - 40 Tahun	32	38.6	38.6	57.8
	41 - 50 Tahun	35	42.2	42.2	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengelolaan Kuesioner (2025)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa presentase responden terdiri dari 35 (42,2%) dengan usia 41-50 tahun, 32 (38,6%) dengan usia 31-40 tahun, sebanyak 10 responden (12%) dengan usia 21-30 tahun dan 6 (7,2%) dengan usia >50 tahun. Dapat ditarik kesimpulan bahwa usia dari responden terbanyak adalah 41-50 tahun pada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

**Tabel 4.3 Karakteristik Jenis Kelamin**

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	31	37.3	37.3	37.3
	Perempuan	52	62.7	62.7	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengelolaan Angket (2025)

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa presentase responden terdiri atas 31 (37,3%) dengan jenis kelamin laki-laki dan 52 (62,7%) dengan jenis kelamin perempuan. Dapat ditarik kesimpulan bahwa responden terbanyak adalah jenis kelamin perempuan pada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

**Tabel 4.4 Karakteristik Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	6	7.2	7.2	7.2
	S1	65	78.3	78.3	85.5
	S2	6	7.2	7.2	92.8
	S3	3	3.6	3.6	96.4
	SMA	3	3.6	3.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengelolaan Angket (2025)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas diketahui bahwa presentase responden terdiri dari 65 (78,3%) dengan pendidikan S1, 6 responden (7,2%) dengan pendidikan D3 dan S2, pendidikan S3 dan SMA sebanyak 3 responden (3,6%). Dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan dari responden terbanyak adalah S1 pada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

#### **4.1.2. Detugas akhir Jawaban Kuesioner Penelitian**

Analisis data variabel penelitian selanjutnya akan menampilkan tabel hasil jawaban dari para responden dari angket yang sudah disebarkan mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

Alternatif Jawaban Pernyataan	Ket										
	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Kharisma</b>											
Saya merasa pemimpin mendapat rasa hormat dari para pegawai.	42	50.6	38	45.8	3	3.6	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya merasa pemimpin merupakan role model (panutan) saya dalam perusahaan	51	61.4	27	32.5	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Pemimpin saya mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi	38	45.8	40	48.2	5	6.0	-	-	-	-	Baik
<b>Motivasi Inspiratif</b>											
Saya merasa pemimpin mendorong saya menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.	41	49.4	38	45.8	4	4.8	-	-	-	-	Sangat Baik
Pemimpin saya memberikan pengakuan atau penghargaan ketika saya mencapai target atau tujuan yang ditetapkan	38	45.8	38	45.8	38	45.8	-	-	-	-	Sangat Baik
Pemimpin saya selalu memberikan dukungan individual dalam pengembangan keterampilan dan potensi anggota tim	41	49.4	39	47.0	3	3.6	-	-	-	-	Sangat Baik
<b>Stimulasi Intelektual</b>											
pemimpin saya mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi	38	45.8	41	49.4	4	4.8	-	-	-	-	Sangat Baik
saya merasa adanya dukungan dari pemimpin dan	46	55.4	30	36.1	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik

Alternatif Jawaban											Ket
Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
rekan tim untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama											
pemimpin saya memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan didengar dalam diskusi tim	45	54.2	30	36.1	8	9.6	-	-	-	-	Sangat Baik
<b>Perhatian yang Individual</b>											
pemimpin saya memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasi	39	47.0	40	48.2	4	4.8	-	-	-	-	Baik
pemimpin saya memberikan pengakuan atau penghargaan ketika saya mencapai target atau tujuan yang ditetapkan	45	54.2	30	36.1	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik
pemimpin saya memberikan penghargaan atau insentif yang sesuai sebagai respons terhadap pencapaian yang baik	44	53.0	35	42.2	4	4.8	-	-	-	-	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengelolaan Angket (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.5 diatas dapat diperhatikan bahwa rata-rata jawaban responden sangat setuju dengan persentase rata-rata di angka 45%-55% menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dibutuhkan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Tanggapan responden untuk indikator kharisma tergolong sangat baik. Mayoritas responden memberi jawaban sangat setuju sebanyak 42, 50, 38 orang dan setuju sebanyak 38, 27 dan 40 orang untuk masing-masing pernyataan menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dibutuhkan untuk

meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

**Tabel 4.6 Skor Angket *Employee Engagement* (X<sub>2</sub>)**

Alternatif Jawaban Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		Ket
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
	<b>Semangat</b>										
Saya selalu bersemangat untuk pergi bekerja setiap hari	47	56.6	29	34.9	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya bersemangat saat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	40	48.2	38	45.8	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya antusias dengan setiap pekerjaan yang saya lakukan.	45	54.2	30	36.1	8	9.6	-	-	-	-	Sangat Baik
<b>Antusias</b>											
saya tidak mudah menyerah ketika ada kesulitan dalam bekerja	51	61.4	27	32.5	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya harus konsentrasi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan saya .	38	45.8	40	48.2	5	6.0	-	-	-	-	Baik
Saya bangga dengan kantor tempat saya bekerja.	45	54.2	30	36.1	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik
<b>Konsentrasi</b>											
Pekerjaan saya merupakan sumber kebanggaan bagi diri saya	51	61.4	27	32.5	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya selalu pantang menyerah dalam menyelesaikan tugas pekerjaan	39	47.0	39	47.0	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu	45	54.2	31	37.3	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik
<b>Sikap positif dan bangga terhadap perusahaan</b>											
Saya fokus ketika sedang bekerja	46	55.4	29	34.9	8	9.6	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya merasa bahagia ketika	45	54.2	30	36.1	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik

Alternatif Jawaban											Ket
Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
sedang bekerja											
Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan	40	48.2	39	47.0	4	4.8	-	-	-	-	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengelolaan Angket (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.6 diatas dapat diperhatikan bahwa rata-rata jawaban responden sangat setuju dengan persentase rata-rata di angka 45%-61,2% menunjukkan *employee engagement* dibutuhkan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

**Tabel 4.7 Skor Angket *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)**

Alternatif Jawaban											Ket
Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b><i>Sportmanship</i></b>											
Saya merasa setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab.	51	61.4	27	32.5	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya selalu mengikuti aktivitas-aktivitas di lingkungan kerja	38	45.8	40	48.2	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya membantu pekerjaan rekan kerja saya yang <i>overload</i> secara sukarela.	45	54.2	30	36.1	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik
<b><i>Civic Virtue</i></b>											
Saya merasa mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan.	51	61.4	27	32.5	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya tidak mengeluh dan mulai menyesuaikan diri saat perusahaan mengubah kebijakan.	38	45.8	40	48.2	5	6.0	-	-	-	-	Baik

Alternatif Jawaban											Ket
Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Saya pernah memberikan saran pada rekan kerja saya jika sedang mengalami masalah dalam pekerjaannya	45	54.2	30	36.1	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik
<b>Conscientiousness</b>											
Saya selalu memperhatikan dan menjaga kegiatan seperti kerja sama tim	51	61.4	27	32.5	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya selalu membaca dan mematuhi pengumuman atau informasi di lingkungan pekerjaan	39	47.0	39	47.0	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya selalu bersedia membantu orang lain di luar departemen saya ketika ada yang memiliki masalah	45	54.2	31	37.3	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik
<b>Courtesy</b>											
Saya mencoba memberikan ide untuk kemajuan perusahaan	51	61.4	27	32.5	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Ketika ada masalah saya berusaha menyelesaikannya	39	47.0	39	47.0	5	6.0	-	-	-	-	
Saya selalu bersedia memberikan saran dan informasi kepada rekan kerja yang membutuhkan	45	54.2	31	37.3	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengelolaan Angket (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.7 diatas dapat diperhatikan bahwa rata-rata jawaban responden sangat setuju dengan persentase rata-rata di angka 45%-61,2% menunjukkan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dibutuhkan pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 4.8 Skor Angket Motivasi Kerja (Z)

Alternatif Jawaban											Ket
Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b><i>Sportmanship</i></b>											
Saya merasa setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab.	38	45.8	40	48.2	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya selalu mengikuti aktivitas-aktivitas di lingkungan kerja	45	54.2	30	36.1	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya membantu pekerjaan rekan kerja saya yang <i>overload</i> secara sukarela.	45	54.2	30	36.1	8	9.6	-	-	-	-	Sangat Baik
<b><i>Civic Virtue</i></b>											
Saya merasa mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan.	51	61.4	27	32.5	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya tidak mengeluh dan mulai menyesuaikan diri saat perusahaan mengubah kebijakan.	38	45.8	40	48.2	5	6.0	-	-	-	-	Baik
Saya pernah memberikan saran pada rekan kerja saya jika sedang mengalami masalah dalam pekerjaannya	45	54.2	30	36.1	7	8.4	-	-	-	-	Sangat Baik
<b><i>Conscientiousness</i></b>											
Saya selalu memperhatikan dan menjaga kegiatan seperti kerja sama tim	51	61.4	27	32.5	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya selalu membaca dan mematuhi pengumuman atau informasi di lingkungan pekerjaan	39	47.0	39	47.0	5	6.0	-	-	-	-	Sangat Baik
Saya selalu	45	54.2	31	37.3	7	8.4	-	-	-	-	Sangat

Alternatif Jawaban											Ket
Pernyataan	SS		S		N		TS		STS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
bersedia membantu orang lain di luar departemen saya ketika ada yang memiliki masalah											Baik
<i>Courtesy</i>											
Saya mencoba memberikan ide untuk kemajuan perusahaan	46	55.4	29	34.9	8	9.6	-	-	1	2,5%	Sangat Baik
Ketika ada masalah saya berusaha menyelesaikannya											
Saya selalu bersedia memberikan saran dan informasi kepada rekan kerja yang membutuhkan	40	48.2	39	47.0	4	4.8	-	-	-	-	Sangat Baik

Sumber: Hasil Pengelolaan Angket (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.8 diatas dapat diperhatikan bahwa rata-rata jawaban responden sangat setuju dengan persentase rata-rata di angka 45%-61,2% menunjukkan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara sangat baik.

## 4.2. Analisis Data

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk penilaian dari sebuah model penelitian yaitu *outer model* dan *inner model*. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

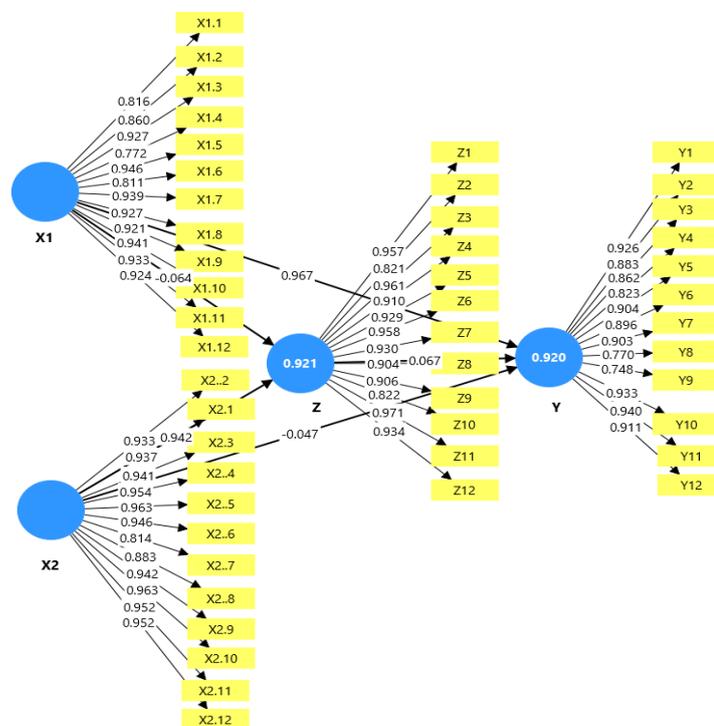
### 4.2.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penilaian *outer model* bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstruksya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan. Pengujian *outer model* dilakukan berdasarkan hasil uji coba

kuesioner yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data untuk menilai outer model yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Dalam tahap pengembangan korelasi 0,50 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Dalam penelitian batasan nilai-nilai *convergent validity* di atas 0,5.

### 1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* merupakan salah satu uji yang menunjukkan hubungan antar item reflektif dengan variabel latennya. Suatu indikator dikatakan memenuhi ketika nilai *loading factor*  $> 0,5$ . Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator/item sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan).



Gambar 4. 1 Hasil *Output Outer Loading*

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa nilai outer loading semua indikator variabel X, Y, dan Z lebih besar dari 0,6 sehingga dikatakan valid. Untuk mempermudah memahami gambar tersebut, berikut bisa dilihat tabel di bawah ini:

**Tabel 4.9 Nilai Convergent Validity**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	.911	Valid
	X1.2	.893	Valid
	X1.3	.926	Valid
	X1.4	.957	Valid
	X1.5	.958	Valid
	X1.6	.928	Valid
	X1.7	.835	Valid
	X1.8	.865	Valid
	X1.9	.918	Valid
	X1.10	.958	Valid
	X1.11	.927	Valid
	X1.12	.936	Valid
<i>Employee Engagement</i>	X2.1	.936	Valid
	X2.2	.741	Valid
	X2.3	.938	Valid
	X2.4	.942	Valid
	X2.5	.936	Valid
	X2.6	.929	Valid
	X2.7	.922	Valid
	X2.8	.893	Valid
	X2.9	.902	Valid
	X2.10	.780	Valid
	X2.11	.948	Valid
	X2.12	.957	Valid
Motivasi Kerja	Z1	.907	Valid
	Z2	.822	Valid
	Z3	.886	Valid
	Z4	.788	Valid
	Z5	.776	Valid
	Z6	.872	Valid
	Z7	.923	Valid
	Z8	.959	Valid
	Z9	.921	Valid
	Z10	.899	Valid
	Z11	.922	Valid
	Z12	.935	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Y1	.938	Valid
	Y2	.908	Valid
	Y3	.962	Valid
	Y4	.936	Valid
	Y5	.911	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
	Y6	.893	Valid
	Y7	.926	Valid
	Y8	.957	Valid
	Y9	.958	Valid
	Y10	.928	Valid
	Y11	.835	Valid
	Y12	.865	Valid

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

**Tabel 4.10 Nilai AVE**

	Average variance extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.986
Employee Engagement	0.983
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.984
Motivasi Kerja	0.978

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

## 2. *Discriminant Validity* (Cross Loading)

Pengujian *discriminant validity* dalam penelitian ini menggunakan nilai *cross loading* dan *square root of average* (AVE) dengan tujuan menguji apakah instrumen penelitian valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Pengujian *discriminant validity* dapat diuraikan sebagai *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading* dengan tujuan untuk memeriksa keandalan instrumen penelitian dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Suatu model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari

sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dibanding dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya.

Pada tahap pengujian validitas diskriminan bisa dilakukan dengan melihat hasil *cross loading* di bawah ini.

**Tabel 4.11 Nilai *Dicriminant Validity* (*Cross Loading*)**

Item	Gaya Kepemimpinan Transformasional	<i>Employee Engagement</i>	Motivasi Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
X1 1	0.902	0.920	0.866	0.941
X1 2	0.934	0.948	0.893	0.944
X1 3	0.875	0.928	0.864	0.879
X1 4	0.893	0.888	0.889	0.870
X1 5	0.852	0.896	0.868	0.871
X1 6	0.927	0.871	0.911	0.919
X1 7	0.891	0.885	0.858	0.875
X1 8	0.754	0.803	0.715	0.868
X1 9	0.791	0.886	0.722	0.741
X1 10	0.925	0.930	0.917	0.905
X1 11	0.902	0.920	0.866	0.941
X1 12	0.875	0.928	0.864	0.879
X2 1	0.784	0.739	0.776	0.780
X2 2	0.880	0.925	0.871	0.918
X2 3	0.737	0.738	0.778	0.733
X2 4	0.852	0.896	0.868	0.871
X2 5	0.739	0.831	0.771	0.759
X2 6	0.872	0.900	0.876	0.877
X2 7	0.893	0.888	0.889	0.870
X2 8	0.925	0.930	0.917	0.905
X2 9	0.727	0.725	0.724	0.736
X2 10	0.891	0.885	0.858	0.875
X3 11	0.934	0.948	0.893	0.944
X2 12	0.957	0.900	0.934	0.927
Z 1	0.886	0.879	0.892	0.906
Z 2	0.886	0.877	0.891	0.931
Z 3	0.756	0.792	0.880	0.898
Z 4	0.852	0.896	0.868	0.871
Z 5	0.927	0.871	0.911	0.919
Z 6	0.891	0.885	0.858	0.875
Z 7	0.752	0.780	0.704	0.804
Z 8	0.808	0.830	0.824	0.856
Z 9	0.787	0.762	0.762	0.839
Z 10	0.766	0.720	0.794	0.780
Z 11	0.941	0.862	0.923	0.910
Z 12	0.935	0.907	0.882	0.876
Y 1	0.740	0.795	0.839	0.893

Item	Gaya Kepemimpinan Transformasional	<i>Employee Engagement</i>	Motivasi Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
Y 2	0.925	0.930	0.917	0.905
Y 3	0.929	0.931	0.967	0.924
Y 4	0.740	0.895	0.839	0.893
Y 5	0.886	0.879	0.892	0.906
Y 6	0.856	0.892	0.880	0.898
Y 7	0.855	0.825	0.725	0.875
Y 8	0.931	0.886	0.933	0.928
Y 9	0.931	0.951	0.945	0.933
Y 10	0.953	0.927	0.948	0.939
Y 11	0.775	0.725	0.839	0.703
Y 12	0.851	0.839	0.846	0.842

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

### 3. Uji Reliabilitas

Setelah diketahui tingkat kevalitan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,70. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12 Cronbach's alpha dan Composite reliability**

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.977	0.981	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0.986	0.987	Reliabel
Motivasi Kerja	0.983	0.985	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.972	0.976	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel 4.12 diatas merupakan hasil *Cronbach's alpha* dari setiap konstruk yakni gaya kepemimpinan transformasional (0,977), *employee engagement* (0,986), motivasi kerja (0,983) dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (0,972). Adapun hasil dari *Composite reliability* dari setiap

konstruk yakni gaya kepemimpinan transformasional (0,981), *employee engagement* (0,987), motivasi kerja (0,981) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (0,976). Berdasarkan hasil tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa setiap variabel dapat dikatakan memiliki reliabilitas dan setiap indikator penyusunnya telah menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan dalam melakukan pengukuran.

#### 4.2.2. Pengujian Inner Model (*Structural Model*)

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian inner model atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai R-Square untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Berikut model struktural hasil uji dengan menggunakan SmartPLS 4.0.

##### 1. Hasil Uji *R-Square*

**Tabel 4.13 Hasil *R-Square***

	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.920	0.917
Motivasi Kerja	0.921	0.919

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel 4.13 diatas menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,920. Dapat dikatakan bahwa variasi perubahan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan motivasi kerja sebesar 92%, sedangkan sisanya 8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan. Nilai *R-square* untuk

variabel motivasi kerja sebesar 0,921. Dapat diambil kesimpulan bahwa variasi perubahan variabel motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 92,1%, sedangkan sisanya 7,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan.

## 2. *F-Square*

*F Square* adalah ukuran yang digunakan untuk mengukur nilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (independen) terhadap variabel yang dipengaruhi (dependen).

**Tabel 4.14 Hasil *F-Square***

	<i>f-square</i>
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	10.424
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0.048
<i>Employee Engagement</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.002
<i>Employee Engagement</i> -> Motivasi Kerja	10.478
Motivasi Kerja -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.004

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) sebesar 10.424 (besar). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 0.048 (kecil).

Pengaruh *employee engagement* ( $X_2$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) sebesar 0.002 (kecil). Pengaruh *employee engagement* ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja (Z) sebesar 10.478 (besar). Terakhir pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) sebesar 0.004 (kecil).

### 4.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,663 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,663 pada alpha 5%, maka  $H_0$  ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,663 pada alpha 5%, maka  $H_a$  diterima.

Berikut hasil *output* SmartPLS, yang menggambarkan output estimasi untuk pengujian model structural pada tabel 4.15.

**Tabel 4.15 Uji Hipotesis Melalui Path Coefficient Teknik Bootstrapping**

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformal -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.312	62.310	0.000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformal -> Motivasi Kerja	0.685	2.027	0.043	Tidak Signifikan
<i>Employee Engagement</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.683	0.620	0.535	Tidak Signifikan
<i>Employee Engagement</i> -> Motivasi Kerja	0.255	43.709	0.000	Signifikan
Motivasi Kerja -> <i>Organizational citizenship Behavior</i>	0.067	0.852	0.394	Tidak Signifikan

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Dalam SmartPLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan simulasi, dalam hal ini dilakukan dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel, pengujian dengan *bootstrapping* juga dimaksud untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hal pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil ujihipotesis nilai t-statistik atau t-hitung berguna untuk menilai diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan membandingkan nilai t statistik atau t hitung dengan t-tabel pada 1,663 (pada kesalahan menolak data sebesar 5%).

Tabel 4.15 menunjukkan hasil bahwa pengujian menggunakan uji signifikansi, sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dengan nilai t statistik 62,310 > nilai tabel 1,663 dan p-value 0,000 > nilai signifikan 0,05.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dengan nilai t statistik 2,027 > nilai tabel 1,663 dan p-value 0,043 < nilai signifikan 0,05.
3. *Employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dengan nilai t statistik 0,620 < nilai tabel 1,663 dan p-value 0,535 > nilai signifikan 0,05.
4. *Employee engagement* berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dengan nilai t statistik 43,709 > nilai tabel 1,663 dan p-value 0,000 < nilai signifikan 0,05.
5. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera

Utara dengan nilai t statistik  $0,852 < \text{nilai tabel } 1,663$  dan p-value  $0,394 > \text{nilai signifikan } 0,05$ .

Pada uji hipotesis struktural tidak langsung untuk mengetahui seberapa besar nilai pengaruh antar variabel multi jalur. Hasil perhitungan sebagai berikut :

**Tabel 4.16 Specific Indirect Effect**

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
<b>Gaya Kepemimpinan Transformal -&gt; Organizational Citizenship Behavior -&gt; Motivasi Kerja</b>	-0.004	0.745	0.456	Tidak Signifikan
<b>Employee Engagement -&gt; Organizational Citizenship Behavior -&gt; Motivasi Kerja</b>	0.063	0.835	0.404	Tidak Signifikan

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Tabel 4.16 menunjukkan hasil bahwa pengujian pada tabel tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja pegawai sebagai variabel intervening di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dengan nilai t statistik  $0,745 < \text{nilai tabel } 1,663$  dan p-value  $0,456 > \text{nilai signifikan } 0,05$ .
2. *Employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja pegawai sebagai variabel intervening di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dengan nilai t statistik  $0,835 < \text{nilai tabel } 1,663$  dan p-value  $0,404 > \text{nilai signifikan } 0,05$ .

#### 4.2.4. Pembahasan

Setelah dilakukan penelitian pada perhitungan untuk menguji hipotesis dan terbukti dari beberapa hipotesis diterima dan hipotesis ditolak, tahap selanjutnya adalah melakukan analisis penjelasan hipotesis diterima dan ditolak dengan teori.

##### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil uji statistik secara parsial dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dari tabel *coefficient* dapat diketahui bahwa nilai signifikansi gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai t statistik  $62,310 >$  nilai tabel  $1,663$  dan  $p\text{-value } 0,000 <$  nilai signifikan  $0,05$  menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. Jadi hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (H1) di terima.

Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) artinya gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk melakukan perilaku ekstra yang tidak hanya terbatas pada tugas formal mereka, tetapi juga membantu rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini dijelaskan juga berdasarkan jawaban responden mengenai variabel gaya kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin harus memiliki kharisma, mampu memotivasi inspiratif para bawahan, melakukan stimulasi intelektual dan perhatian yang individual. Gaya kepemimpinan transformasional dapat

membangun komitmen karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan keinginan mereka untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Setiap keputusan pasti sudah ada kesepakatan bersama antara atasan dengan bawahan namun yang harus bertanggung jawab sepenuhnya seharusnya atasan atau orang yang bertanggung jawab atas keputusan tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2016), Nugroho (2021) dan Wisnawa (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Gaya kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting dalam mendorong munculnya perilaku sukarela di luar tugas formal karyawan. Pemimpin yang transformasional tidak hanya memberi arahan, tetapi juga mampu menginspirasi, memberikan perhatian secara individual, serta mendorong kreativitas dan inovasi melalui stimulasi intelektual. Karakteristik ini membuat karyawan merasa dihargai dan didukung, sehingga muncul keinginan untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi, seperti membantu rekan kerja, loyalitas yang tinggi, dan inisiatif yang konstruktif terhadap organisasi.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja**

Hasil uji statistik secara parsial dinyatakan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dari tabel *coefficient* dapat diketahui nilai signifikansi gaya kepemimpinan transformasional sebesar statistik 2,027 > nilai tabel 1,663

dan p-value  $0,043 < \text{nilai signifikan } 0,05$  menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Kesehatan Sumatera Utara. Maka, hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja (H2) diterima.

Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja artinya Pemimpin transformasional dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, dapat membangun kepercayaan dengan karyawan, sehingga mereka lebih cenderung untuk mengikuti dan mendukung visi pemimpin dan dapat mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan tumbuh. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan membawa dampak positif bagi organisasi.

Dalam hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Febrianti (2022), Yohana, et. Al (2023) dan Sudirman (20224) yang menyatakan bahwa *skills* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Selain itu, pemimpin transformasional cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif, yang berperan penting dalam memupuk semangat kerja dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Lingkungan semacam ini memberikan ruang untuk pembelajaran dan pertumbuhan profesional, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### 3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil uji statistik secara parsial menyatakan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Sumatera Utara dari tabel *coefficient* dapat diketahui nilai signifikansi *employee engagement* sebesar  $0,620 < \text{nilai tabel } 1,663 \text{ dan } p\text{-value } 0,535 > \text{ nilai signifikan } 0,05$ . menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Maka, hipotesis *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (H3) di tolak.

Dalam hal ini menunjukkan *employee engagement* tidak mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB). *Employee engagement* berupa *Vigor*, *Dedication* dan *absorption* dianggap tidak berpengaruh pada responden dalam menjawab pernyataan-pernyataan kuesioner yang telah diberikan oleh peneliti. Mungkin ada faktor lain diluar penelitian ini yang lebih berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) seperti budaya organisasi dan kompensasi. Keterlibatan karyawan saja tidak cukup untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini bertolak belakanh dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suprayitno dan Sutarno (2021) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian terdahulu oleh Sucahyowati (2023) dan Nasiroh (2023) juga menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

bahwa OCB merupakan perilaku yang bersifat sukarela dan tidak secara langsung mendapat imbalan formal. Oleh karena itu, meskipun karyawan terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya, mereka mungkin tidak merasa terdorong untuk menunjukkan perilaku OCB apabila tidak terdapat faktor pendorong lain yang kuat dari lingkungan kerja.

#### **4. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Motivasi Kerja**

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 4 diketahui koefisien jalur dengan nilai P-value yang membentuk pengaruh *employee engagement* terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0.000 ditambah dengan nilai T-statistic positif 43,709 dengan demikian hasil ini sesuai dengan *rule of thumb* yang mana p value < 0.05 dan T-statistic > 1.663. maka dapat dinyatakan hasil hipotesis 4 dapat diterima

Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara variabel *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin tinggi tingkat motivasi kerja pada Dinas Kesehatan Sumatera Utara. Sebaliknya, semakin rendah *employee engagement* maka akan semakin rendah pula tingkat motivasi kerja.

Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja dan motivasi karyawan untuk bekerja dengan giat dan berdedikasi, dengan meningkatkan motivasi kerja, *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi dan *employee engagement* yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *turnover* karyawan.

Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti dan Nanda (2021) yang menyatakan bahwa *employee engagement*

berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Kristanty dan Anas (2017), Sucahyowati dan Andi (2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

## **5. Pengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Motivasi Kerja**

Hasil uji statistik secara parsial menyatakan bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap motivasi kerja di Dinas Kesehatan Sumatera Utara dari tabel *coefficient* dapat diketahui nilai signifikansi *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan nilai p-value sebesar  $0,394 > 0,05$  dan nilai t statistik  $0,852 < t$  tabel  $1,663$  menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Maka, hipotesis *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap motivasi kerja pegawai (H5) ditolak. Dalam hal ini menunjukkan *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) akan memberi dampak positif bagi seseorang dan organisasi. Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) juga mempunyai peranan penting dalam kesuksesan Perusahaan. Namun ternyata hasil penelitian ini tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, dimana ada faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap motivasi kerja, seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, atau kesempatan pengembangan.

Hasil penelitian oleh Syahfitri et. al (2023) sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. *Organizational citizenship*

*behavior* (OCB) tidak dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, kurangnya dorongan mencapai tujuan, inisiatif dan kreatifitas dan rasa tanggungjawab dapat mengakibatkan rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam bekerja. Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Farrel (2019) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Motivasi Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening**

Kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana para pemimpin dan pengikut membantu satu sama lain untuk maju ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja pengikut melalui berbagai mekanisme. Ini termasuk menghubungkan rasa identitas dan diri pengikut terhadap proyek dan identitas kolektif organisasi menjadi peran model untuk pengikut yang menginspirasi mereka dan membuat mereka tertarik, menantang pengikut untuk mengambil kepemilikan yang lebih besar atas pekerjaan mereka, dan memahami kekuatan dan kelemahan pengikut, sehingga pemimpin dapat menyelaraskan pengikut dengan tugas-tugas yang meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 6 menunjukkan bahwa original sample sebesar, 0,047 dan nilai P-value yang membentuk pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening sebesar 0,745 ditambah dengan nilai p-value 0,404 dengan demikian hasil ini sesuai dengan p

$value > 0.05$  dan  $T\text{-statistic} < 1.663$ . maka dapat dinyatakan hasil hipotesis 6 menolak hipotesis yang diajukan.

Dapat disimpulkan bahwa Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Seharusnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini karena pemimpin transformasional dapat menciptakan visi yang menarik dan inspiratif, memberdayakan anggota tim, menggerakkan dan memotivasi pegawai, menginspirasi dan menggerakkan organisasi menuju pencapaian tujuan bersama.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salfitri et al. (2024) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

#### **7. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.**

Hasil pengujian statistic terhadap hipotesis 7 menunjukkan bahwa nilai t statistik sebesar  $0,835 < 1,663$  dan nilai P-value  $0,404 > 0,05$  . Dapat disimpulkan bahwa, *employee angagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. maka dapat dinyatakan hasil hipotesis 7 dapat ditolak.

Dapat disimpulkan bahwa Hubungan antara *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Ternyata semakin baik *employee engagement* yang diterapkan di tempat kerja, belum mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan juga motivasi kerja belum mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Naimah, et.al (2022) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
3. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
4. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
5. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.
6. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational*

*citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja pegawai sebagai variabel intervening di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

7. Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui motivasi kerja pegawai sebagai variabel intervening di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka penulis mengemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Untuk Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dapat menggunakan penelitian ini dalam rangka mengevaluasi secara keseluruhan dan mengembangkan strategi gaya kepemimpinan transformasional supaya pegawai bisa meningkatkan kinerja dengan mempertahankan *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Selain itu, perusahaan diharapkan untuk tetap memberi motivasi kerja yang optimal secara berkala.
2. Untuk peneliti selanjutnya, penggunaan variabel-variabel ini dapat memberikan wawasan yang berharga tentang gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior*, dan motivasi kerja. Namun, untuk penelitian yang lebih komprehensif, dapat dilakukan penambahan variabel-variabel lain yang relevan di masa depan yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* para pegawai. Selain itu dapat menambahkan jumlah responden dengan cara menambah objek

penelitian di suatu kabupaten atau kota agar lebih mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.

## DAFTAR PUTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arif, Y., A., (2022), *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai pada PT.Telekomunikasi Witel Riau Daratan*. UIN Riau.
- Chaerunisa, S., dan Zulvia K., (2024). Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Perceived Organizational Support dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi pada Pegawai Pusat Jasa Kearsipan, Arsip Nasional Republik Indonesia), Lokawati: *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset* Vol. 2 No. 5 September 2024 e-ISSN 2988-5418; p-ISSN: 2988-6031, Hal 392-417 <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i5.1217>
- Chasanah, Siti, Indarto dan Djoko Santoso, (2022). Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang), *Sustainable Business Journal*.
- Dewi, N. W. V. P., et al. (2022)., Pengaruh Motivasi Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai pada CV. Bhuwana Permai, *VALUES, Volume 3, Nomor 2*.
- Danim, S.,. (2017). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: PT Rineka Cipta Utama.
- Fitri, I., K., & Hermin Endratno, (2021) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening: Studi pada Pegawai Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Derivatif : Jurnal Manajemen Vol. 15 No. 2*.  
<https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/viewFile/663/432>
- Fatoni, M., Prihatini, D., & Suryaningsih, I. B. (2018). *The Role of OCB in Mediating The Effect of Employee Engagement and Organizational Commitment on Employee Performance: Contract vs Permanent Employees*. *International Journal of Scientific Research and Management*, 06(08).
- Farrel, A. (2019). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kinerja Pegawai Terhadap Motivasi Kerja. Tugas akhir. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung Bandar Lampung.

- Febrianti, A. B., dan Anita, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi Milenial (Studi di Mindshare Indonesia). *Majalah Ilmiah UNIKOM Vol.16 No. 1*.
- Gunawan, R., (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *AGORA Vol. 4, No. 1*.
- Ghozali, Iman, & Hengky Latan. (2020). *Partial Least Square Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hasibuan, M. S. P., (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cet.Ke-24)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indryani, N., W., S., & I Komang, A. (2019). Peran *Employee Engagement* Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 9, 2019 :5527-5548, ISSN : 2302-8912
- Julianry, A. et al., (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 2.
- Jufrizen dan Afni, S., P., L., (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 3, No. 1*, <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Juliandi, A. (2018) *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam (Hal. Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM\_PLS): Menggunakan Smart PLS)*. UMSU Pers.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kristanty, C. dan Anas, L., (2017). Pengaruh *Employee Engagement* dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Divisi Human Capital Management Bank XYZ. Program Studi Magister Ilmu Hukum. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 1 No. 2/November 2017: 56-64*.
- Malau, Anne R dan Gloria Sianipa. (2019). Dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kreativitas Mahasiswa Dengan Variabel Pemediasi Creative Self-Efficac, *Jurnal Mitra Manajemen*. Vol. 3, No. 2.

- Mangkuprawira, dkk, (2017). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia Bogor: Ghalia Indonesia.*
- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *Maksimum*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.26714/mki.5.1.2015.1-16>
- Natasya, Z., (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Perumda Tugu Tirta Malang, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Nugroho, J., (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Induk Koperasi Pegawai Republik Indonesia (IKP-RI). *Doktor Thesis, Universitas Negeri Jakarta.*
- Nasiroh, S., D. (2023). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi *Employee Engagement*. *Agility : Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia Volume 01 No 01 Mei 2023 E ISSN : 2987-7911* <https://lenteranusa.id/>
- Naimah, M. et.al. (2022). Pengaruh *Employee Engagement* dan Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui Mediator Motivasi Kerja. *Psikologika Volume 27 Nomor 2, Juli 2022: 197-222DOI:10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2 E-ISSN: 2579-6518P-ISSN: 1410-1289*
- Noor, Juliansyah., (2019). *Penelitian Ilmu Manajemen.* Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ompusunggu, Lidya Seventina dan Denny Nazaria Rifani (2022). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai di Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan, *Widya Manajemen, Pebruari 2023, Vol. 5 (No. 1): Hal 1-11* <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v5i1>
- Prahesti, D. S., et al. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 2761–2788.
- Pujianto, Z., T., (2020). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PDAM Kota Malang, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN)Maulana Malik Ibrahim Malang.

- Robbins, S. P. (2020). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Jakarta: PT. Macan Jaya Cemerlang.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. Dan Timothy A.,J. (2020). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Edisi ke16.
- Rivai, V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sazly, S., & Ardiani, Y. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. *Perspektif: Jurnal EKonomi & Manajemen*, 17(2), 184.
- Sari, S. A. P., (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya), *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi Vol 2, No 1*.
- Saputro, R., (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan OCB Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi, *Jurnal EMBA Vol.9 No.2 Juni 2021, Hal. 1103-1120*.
- Sharah, A. (2018). Kepemimpinan Transformasional Dan *Organizational citizenship behavior* Pada Perawat Rumah Sakit. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 19(1), 40. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v19i1.598>
- Sutrisno, E. K., (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. *Cetakan Keempat*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Supriyanto, A. S., et al., (2020). *The effect of organizational citizenship behavior on job satisfaction mediated with spiritual leadership*. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 737–748.
- Sudirman, S. F., Ibnu, H., dan Asraf. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, p-ISSN: 2808-2443 e-ISSN: 2808-2222 Volume. 4, No. 2, 2024

- Suprayitno dan Sutarno. (2021). Pengaruh *employee engagement* dan *big five personality* terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Swasta di Surakarta. *JEL Classification: D22, D23, J24 DOI: 10.14414/jbb.v11i1.2505*
- Sucahyowati, H. (2023). Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Akademi Maritim Nusantara Cilacap. *Saintara : Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim Vol.7 No.2 September 2023 ISSN 2528-6676 e-ISSN 2746-6353*
- Sucahyowati, H. dan Andi, H. (2020). Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim e-ISSN 2722-1679 p-ISSN 2684-9135 Volume 2 No.2 November 2020.*
- Syahfitri, L., Sulisti, A., dan Rinto, N., (2023). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Seluma, *Jurnal Multi Disiplin Dehasen (MUDE). Vol. 1 No. 1 Januari 2023 page: 141 – 154| 141.*
- Salfitri, M., et. al. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Personality Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. *Volume 7 Issue 2 (2024) Pages 1020 - 1038 YUME : Journal of Management ISSN : 2614-851X (Online).*
- Tanujaya, S., P. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Variabel Mediasi *Motivasi Kerja*. *Jurnal Akuntansi Bisnis, Vol. XIV No. 27 September 2017.*
- Tiana, J., (2024). Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Motivasi Kerja pada Pegawai PT. Kalimantan Prima Persada (KPP) Site Sungai Puting Kabupaten Tapin. Fakultas Ushuluddin dan Humaniora UIN Antasari Banjarmasin.
- Wibowo., (2017). Manajemen Kinerja Edisi Kelima. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Widyastuti, R., dan Nanda, T. A. E., (2021). *Employee Engagement* Ditinjau Dari Motivasi Kerja Pada Karyawan. Available at <https://unaki.ac.id/ejournal/index.php/image> Published by LPPM Universitas AKI Semarang, Indonesia PRINTED ISSN 2776 – 172x Vol. I No. 1, 2021 Page 68-84

- Winardi. (2016). *Motivasi Dan Pemotivasian dalam Manajemen* . Jakarta: Raja Wali.
- Wisnawa, I. N, A., dan Sagung, K. D., (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 9, No. 2, 2020 : 528-552 ISSN : 2302-8912 DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p07>
- Yamin, Sofyan dan Kurniawan, Heri., (2020). *Structural Equation Modeling : Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan Lisrel-PLS.*, Jakarta: Salemba Infotek.
- Yohana, Fajar, R., dan Malik. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi. "*MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*" "ISSN: 2723-701X" "Vol. 3 (1), 2023, p: 89 - 100" "DOI: <https://doi.org/10.37366/master.v3i1.673>".

### LAMPIRAN

Jenis Kelamin	Usia	Tingkat Pendidikan
Perempuan	21 - 30 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Laki-laki	> 50 tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	> 50 tahun	S1
Laki-laki	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Laki-laki	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	> 50 tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	21 - 30 Tahun	S1
Laki-laki	> 50 tahun	S1
Laki-laki	21 - 30 Tahun	S1
Laki-laki	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	> 50 tahun	S1
Laki-laki	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	21 - 30 Tahun	S1
Laki-laki	> 50 tahun	S1
Laki-laki	21 - 30 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	21 - 30 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Usia</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	21 - 30 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	21 - 30 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	21 - 30 Tahun	S1
Perempuan	21 - 30 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	41 - 50 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Perempuan	31 - 40 Tahun	S1
Laki-laki	31 - 40 Tahun	S1









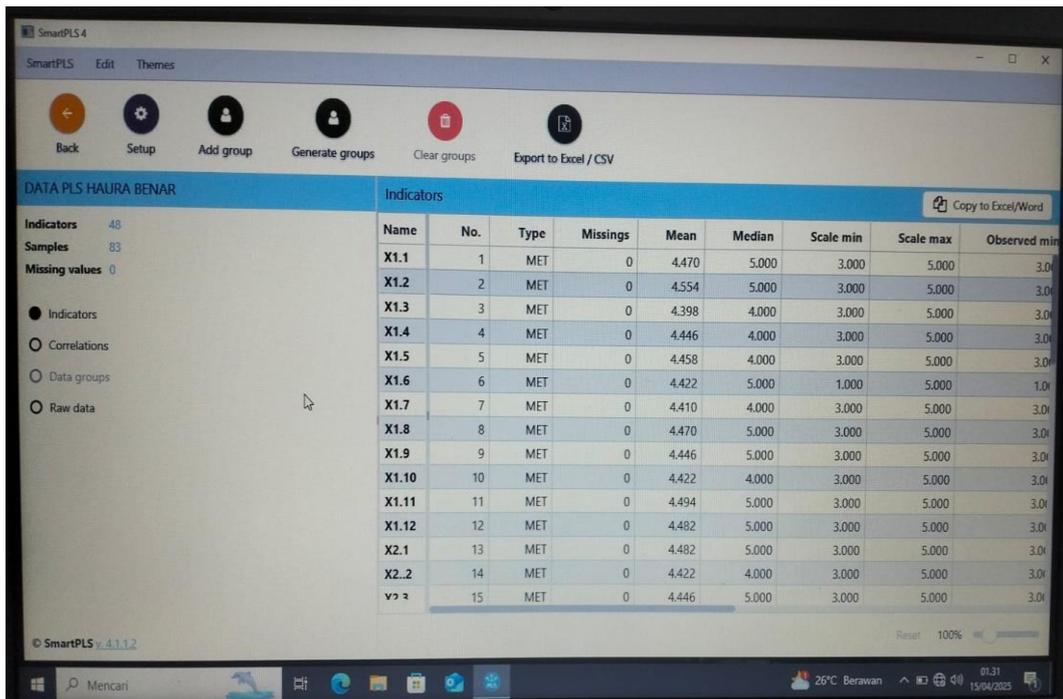
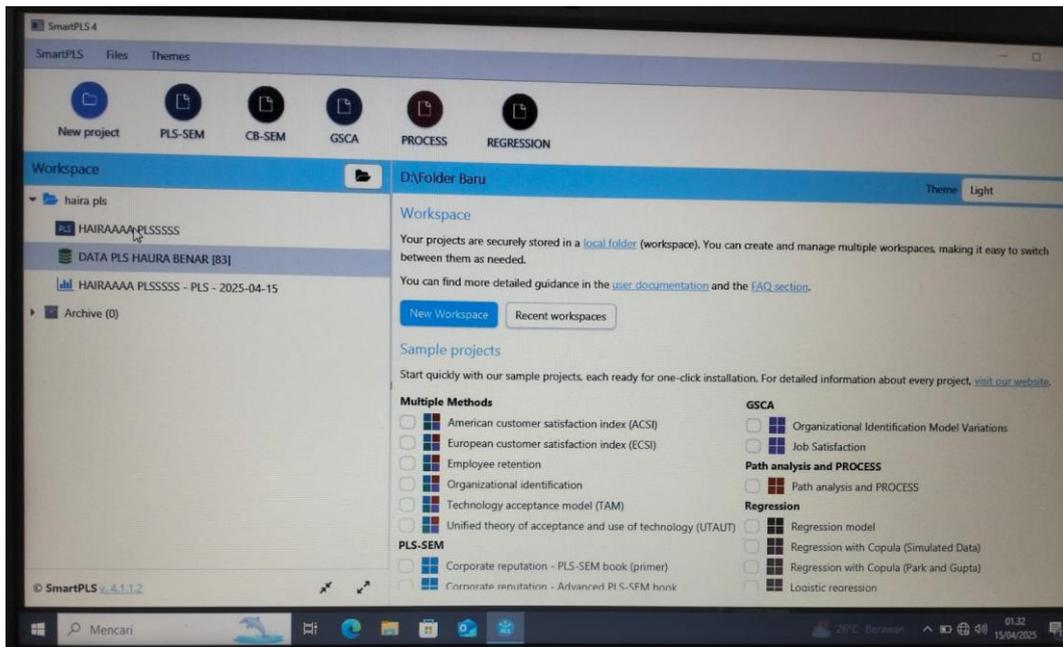




## Jawaban Variabel Y

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3
4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5



SmartPLS Export Themes

Edit Save Excel HTML Create data file Compare

Bootstrapping

Graphical

Graphical output

Final results

Path coefficients

- Mean, STDEV, T values, p values
- Confidence intervals
- Confidence intervals bias corrected

Intercepts

Total indirect effects

Specific indirect effects

Total effects

Outer loadings

- Mean, STDEV, T values, p values
- Confidence intervals
- Confidence intervals bias corrected

Outer weights

Conditional direct effects

Outer loadings - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( C
X1.1 <- X1	0.816	0.812	0.057	
X1.10 <- X1	0.941	0.939	0.022	
X1.11 <- X1	0.933	0.933	0.026	
X1.12 <- X1	0.924	0.923	0.030	
X1.2 <- X1	0.860	0.859	0.042	
X1.3 <- X1	0.927	0.927	0.023	
X1.4 <- X1	0.772	0.770	0.074	
X1.5 <- X1	0.946	0.945	0.021	45
X1.6 <- X1	0.811	0.825	0.098	8
X1.7 <- X1	0.939	0.938	0.022	43.6
X1.8 <- X1	0.927	0.929	0.022	42.4
X1.9 <- X1	0.921	0.921	0.022	41.3
X2.2 <- X2	0.933	0.932	0.023	39.8
X2.4 <- X2	0.954	0.954	0.019	49.2
V3 <- V3	0.963	0.964	0.012	77.4

Copy to Excel/Word

SmartPLS v3.3.2

Mencari

25°C

100%



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

**Nama** : Haira Zubaidah Marpaung  
**N.P.M** : 2105160059  
**Program Studi** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul “**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA.**” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

**Yang Menyatakan**



**Haira Zubaidah Marpaung**



PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA  
DINAS KESEHATAN

Jalan Prof. H.M. Yamin SH No. 41 AA, Medan, Kode Pos 20234  
Telepon (061) 4524550 – 4535320, Laman dinkes.sumutprov.go.id

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 800.7.3.1 /1316 /DINKES/II/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : dr. Nelly Fitriani, M.Kes  
NIP : 197809172006042006  
Pangkat/Gol : Pembina TK.I  
Jabatan : Plh. Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara

Dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Haira Zubaidah Marpaung  
NIM : 2105160059  
Program Studi : Manajemen  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Telah menyelesaikan kegiatan penelitian di lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara dengan judul:

**“Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Tranformasional* dan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Motivasi Kerja Karyawan sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara”**

Penelitian tersebut dilaksanakan sejak tanggal 16 Desember 2025 sampai dengan 31 Januari 2025 dan telah berjalan dengan tertib serta sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan instansi kami.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 11 Februari 2025

PLH. KEPALA DINAS KESEHATAN



dr. NELLY FITRIANI, M.Kes  
PEMBINA Tk.I  
NIP. 197809172006042006



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/III/2024  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#) [umsu.medan](#)

Nomor : 1205/II.3-AU/UMSU-05/F/2025  
Lamp. : -  
Hal : MENYELESAIKAN RISET

Medan, 16 Syawal 1446 H  
15 April 2025 M

Kepada Yth.  
Bapak / Ibu Pimpinan  
Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara  
Di  
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di Perusahaan/ instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk melanjutkan Penyusunan / Penulisan Tugas Akhir pada Bab IV – V, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian Program Studi Strata Satu ( S1 ) di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Haira Zubaidah Marpaung  
N P M : 2105160059  
Semester : VIII (Delapan)  
Jurusan : Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Motivasi Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

**Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA**  
NIDN: 0109086502

Tembusan :  
1. Pertinggal



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



**PENGESAHAN PROPOSAL**

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari *Kamis, 06 Februari 2025* menerangkan bahwa:

**Nama** : Haira Zubaidah Marpaung  
**N.P.M.** : 2105160059  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Medan 21 Januari 2004  
**Alamat Rumah** : Jl Utama Gg Ampera 3 No 7A  
**Judul Proposal** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Tugas Akhir / Jurnal Ilmiah dengan pembimbing : *Assoc. Prof. Dr.Lila Bismala,ST.,M.Si*

Medan, Kamis, 06 Februari 2025

**TIM SEMINAR**

**Pembimbing**

Assoc. Prof. Dr.Lila Bismala,ST.,M.Si

**Pemanding**

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

**Diketahui / Disetujui**

A.n. Dekan  
Wakil Dekan I

Assoc. Prof. Ade Gunawan, S.E., M.Si.  
NIDN : 0105087601

**Ketua Prodi**

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Kamis, 06 Februari 2025* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

**N a m a** : Haira Zubaidah Marpaung  
**N .P.M.** : 2105160059  
**Tempat / Tgl.Lahir** : Medan 21 Januari 2004  
**Alamat Rumah** : Jl Utama Gg Ampera 3 No 7A  
**Judul Proposal** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	Pengaruh gaya kepemimpinan Tranformasional Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Kesehatan Provinsi
Bab I	Tujuan Penelitian
Bab II	
Bab III	Indikator Employee Engagement
Lainnya	
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, *Kamis, 06 Februari 2025*

TIM SEMINAR

Pembimbing

Assoc. Prof. Dr. Lila Bismata, ST., M.Si

Pembanding

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

Ketua Prodi

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

**Nama Lengkap** : HAIRA ZUBAIDAH MARPAUNG  
**NPM** : 2105160059  
**Program Studi** : MANAJEMEN  
**Konsentrasi** : SUMBER DAYA MANUSIA  
**Judul Penelitian** : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS KESEHATAN PROVINSI SUMATERA UTARA

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	fenomena diperjelas. LBM harus mengungkap hue antar variabel.	20-1-25	
BAB 2	Faktor ya mempengaruhi z dan y hrs bersumber dr var X	21-1-25	
BAB 3	definisi operasional & analisis jalur.	22-1-25	
Daftar Pustaka	tambah sitasi dosen unu	23-1-25	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	instrumen disesuaikan dg indikator	24-1-25	
Persetujuan Seminar Proposal	dsetujui di seminar proposal.	24-1-25	

Medan, Januari 2025

Diketahui/ Disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Syarifuddin, S.E., M.Si)

Disetujui Oleh:  
Dosen Pembimbing

(Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si)



PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA  
**DINAS KESEHATAN**

Jalan Prof. H.M. Yamin SH No. 41 AA, Medan, Kode Pos 20234  
Telepon (061) 4524550 – 4535320, Laman dinkes.sumutprov.go.id

Medan, 20 Desember 2024

Nomor : 400.7.3.1/2397/DINKES/XII/2024  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Hal : Surat Balasan Izin Riset Pendahuluan

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di  
Tempat

Sehubungan dengan surat tanggal 4 Desember 2024 perihal permohonan izin riset pendahuluan untuk penyusunan Tugas Akhir atas nama Haira Zubaidah Marpaung dengan Judul " Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Kami sampaikan beberapa hal :

1. Pada dasarnya kami tidak keberatan, maka kami dapat mengizinkan pelaksanaan Riset Pendahuluan di tempat kami.
2. Izin melakukan Riset Pendahuluan diberikan untuk keperluan akademik
3. Waktu pengambilan data harus dilakukan di waktu hari kerja

Demikian surat balasan dari kami, atas kerjasamanya diucapkan terimakasih.

PIH. KEPALA DINAS KESEHATAN



dr. NELLY FITRIANI, M.Kes  
PEMBINA Tk.I(IV/b)  
NIP. 197809172006042006



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila mengirim surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

[feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

Nomor : 3187 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2024  
Lampiran :  
Perihal : IZIN RISET PENDAHULUAN

Medan, 03 Jumadil Akhir 1446 H  
04 Desember 2024 M

Kepada Yth.  
Bapak / Ibu Pimpinan  
Dinas Kesehatan Provsu  
Jl.Prof.H.M. Yamin No.41 AA  
Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu ( S-1 )

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Haira Zubaidah Marpaung  
Npm : 2105160059  
Jurusan : Manajemen  
Semester : VII (Tujuh)  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara.

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA.  
NIDN : 0109086502

Tembusan :  
1. Pertinggal



Dipindai dengan CamScanner



Agensi Kelayakan Malaysia  
Malaysian Qualifications Agency





**UMSU**

Kepada Yth.  
Bapak Dekan  
Fakultas Ekonomi  
Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara

**PERMOHONAN IZIN PENELITIAN**

Medan, 2 Desember 2024



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : HAIRA ZUBAIDAH MARPAUNG  
 NPM : 2105160059  
 Tempat/Tgl Lahir : MEDAN 21 JANUARI 2004  
 Program Studi : Akuntansi / Manajemen / Ekonomi Pembangunan  
 Alamat Mahasiswa : JL UTAMA 66 AMPERAITI  
 MEDAN  
 Tempat Penelitian: DINAS KESEHATAN PROVINSI  
 SUMATERA UTARA  
 Alamat Penelitian : Jl Prof HM YAMIN NO 41 AA  
 PERINTIS

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain :

1. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikian permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui :  
Ketua Jurusan / Sekretaris

Wassalam  
Pemohon

( Jasman Sariffudin Hasibuan Simdi

( Haira Zubaidah Marpaung )



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya  
Bila menjabar surat ini agar dibuktikan  
recomer dan tanggapnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/NU/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [f/umsu](#) [ig/umsu](#) [fb/umsu](#) [yt/umsu](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
TUGAS AKHIR MAHASISWA**

**NOMOR : 3187 / TGS / IL3-AU / UMSU-05 / F / 2024**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan  
Persetujuan permohonan judul penelitian Tugas Akhir / Jurnal dari Ketua / Sekretaris :

**Program Studi** : Manajemen  
**Pada Tanggal** : 21 Oktober 2024

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Tugas Akhir/ Jurnal Mahasiswa :

**Nama** : Haira Zubaidah Marpaung  
**N P M** : 2105160059  
**Semester** : VII (Tujuh)  
**Program Studi** : Manajemen  
**Judul Proposal / Skripsi** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional Dan Employee  
Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan  
Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas  
Kesehatan Provinsi Sumatera Utara

**Dosen Pembimbing** : Assoc. Prof. Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si.

Dengan demikian di izinkan menulis Tugas Akhir / Jurnal dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Tugas Akhir/ Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Tugas Akhir / Jurnal harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Tugas Akhir
3. **Tugas Akhir** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **04 Desember 2025**
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 03 Jumadil Akhir 1446 H  
04 Desember 2024 M



Dekan

**Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA**  
NIDN: 0109086502

**Tembusan :**

1. Pertinggal.



Dipindai dengan CamScanner





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 4049/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/27/9/2024

Nama Mahasiswa : Haira Zubaidah Marpaung

NPM : 2105160059

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Tanggal Pengajuan Judul : 27/9/2024

Nama Dosen Pembimbing<sup>1)</sup>

Dr. Lita Bismalaks, ST. M. Si

Judul Disetujui<sup>2)</sup>

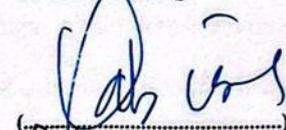
Pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan employee engagement terhadap organizational citizenship behavior dengan motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen

  
(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan, .....

Dosen Pembimbing

  
(Dr. Lita Bismalaks, ST. M. Si)

Keterangan:

<sup>1)</sup> Diisi oleh Pimpinan Program Studi

<sup>2)</sup> Diisi oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online "Upload Pengajuan Judul Skripsi"



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: 4049/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/27/9/2024

Kepada Yth,  
**Ketua Program Studi Manajemen**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 27/9/2024

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Haira Zubaidah Marpaung  
NPM : 2105160059  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

**Identifikasi Masalah** : Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi kerja karyawan, dan apa saja faktor yang dapat memperkuat atau menghambat pengaruh tersebut? Se jauh mana budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja karyawan di perusahaan startup, dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi hubungan tersebut? Apa saja praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan, dan bagaimana implementasinya di sektor publik?

**Rencana Judul** : 1. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur"  
2. "Analisis Hubungan Antara Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Startup"  
3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasional Karyawan Di Sektor Publik

**Objek/Lokasi Penelitian** : Kcp Sukaramai

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon

(Haira Zubaidah Marpaung)

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### Data Pribadi

Nama : Haira Zubaidah Marpaung  
Npm : 21005160059  
Tempat /Tgl Lahir : Medan, 21 Januari 2004  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Warga Negara : Indonesia  
Alamat : Jl. Utama Gg. Ampera No. 5/7  
Anak Ke : 2 dari 3 bersaudara  
Email : [hairazubaidahmarpaung@gmail.com](mailto:hairazubaidahmarpaung@gmail.com)  
No. Hp : 0882 – 2658 - 7693

### Nama Orang Tua

Ayah : Bangun Marpaung  
Ibu : Alm. Enisah  
Alamat : Jl. Utama Gg. Ampera No. 5/7

### Pendidikan Formal

1. SD Muhammadiyah 20 Medan Tahun 2015
2. SMP Muhammadiyah 08 Medan Tahun 2018
3. SMK Negeri 1 Sindoro Medan Tahun 2021
4. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen(Tahun 2021-Sekarang)

Medan, 15 April 2025



**Haira Zubaidah Marpaung**