

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT. CARURINDO SIPERKASA**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M)*



Oleh :

**NAMA : MAHARANI CITRA KENCANA
NPM : 2105160003
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

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



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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 UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 21 April 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : MAHARANI CITRA KENCANA
NPM : 2005160003
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT.CARSURINDO SIPERKASA

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

Dr. Muhammad Irfan Nasution, S.E., M.M.

Penguji II

Dody Firman, S.E., M.M.

Pembimbing

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

PANITIA UJIAN

Ketua

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



Sekretaris

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

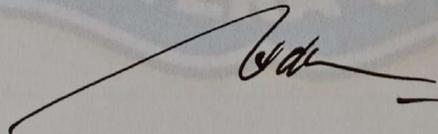
Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : MAHARANI CITRA KENCANA
N.P.M : 2105160003
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. CARSURINDO SIPERKASA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Maret 2025

Pembimbing Tugas Akhir

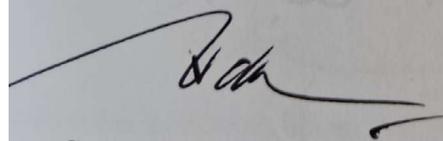


(Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

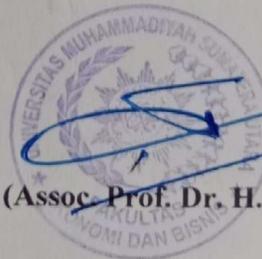
etua Program Studi Manajemen
ultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



nan Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.)

b Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.)

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Maharani Citra Kencana
 NPM : 2105160003
 Dosen Pembimbing : Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul Tugas Akhir : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	Hasil pembahasan dibuktikan di tem, jurnal dan referensi yg di laksanakan sbay m p k m.	19/3 25.	J
Bab 5	Saran kibrot berdasarkan kesimpulan.		
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace dan memenuhi syarat utk sidang	19/3 25.	J

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Medan, Maret 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

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

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



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 PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Maharani Citra Kencana
NPM : 2105160003
Dosen Pembimbing : Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening pada PT Carsurindo Siperkasa

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Uji t dan uji F untuk data kuantitatif dan simulasi SPSS		J
Bab 2	Kajian pustaka berkaitan dengan variabel, pengertian, tujuan dan manfaat, Faktor-faktor dan indikator variabel.		J
Bab 3	Definisi, fenomena, definisi sesuai di bab 2 dan di bab 2.		J
Bab 4			
Bab 5			
Daftar Pustaka	Referensi tulisan dosen FEB Minimal 6	13/01/24	J
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acce yang memenuhi syarat uti di sematkan	13/1/24	J

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Medan, Januari 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

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

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Maharani Citra Kencana
NPM : 2105160003
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa.

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan TUGAS AKHIR atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/Tugas Akhir.
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/Tugas Akhir dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, 6 Februari 2025

Pembuat Pernyataan



Maharani Citra Kencana

NB :

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

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT CARSURINDO SIPERKASA

Maharani Citra Kencana

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Sumatera Utara

Email: maharanicitra2904@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa. Penelitian ini menggunakan tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan *organizational citizenship behavior*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di PT. Carsurindo Siperkasa yang berjumlah 88 orang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh populasi, yaitu 88 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner/angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis data dengan Partial Least Square (PLS). Pengolahan data dilakukan menggunakan program Software Smart PLS. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB. Selain itu, OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Organizational Citizenship Behavior

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT CARSURINDO SIPERKASA

Maharani Citra Kencana

*Management Study Program, Faculty of Economics and Business,
University of Muhammadiyah North Sumatra*

Email: maharanicitra2904@gmail.com

The purpose of this study is to examine and analyze the influence of transformational leadership and job satisfaction on employee performance, with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable at PT. Carsurindo Siperkasa. This study uses human resource management (HRM) related to transformational leadership, job satisfaction, employee performance, and organizational citizenship behavior. The method used in this research is an associative approach. The population of this study consists of all permanent employees at PT. Carsurindo Siperkasa, totaling 88 individuals. The sample size used in this study includes the entire population, which is 88 respondents. Data collection techniques employed include questionnaires. Data analysis techniques utilize descriptive statistical analysis and Partial Least Square (PLS) data analysis. Data processing is conducted using Smart PLS software. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, while job satisfaction does not influence OCB. Additionally, OCB positively affects employee performance and mediates the influence of transformational leadership on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan nama Allah Subhanahu Wata'ala yang maha pengasih lagi maha penyayang. Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan karunia dan nikmat yang tiada terkira. Salah satu dari nikmat tersebut adalah keberhasilan penulis dalam menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa”**.

Tugas Akhir ini di tulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Pendidikan Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan Banyak pihak telah membantu dalam menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini, untuk itu penulis menghaturkan rasa terimakasih yang tulus dan dalam kepada:

1. Kedua orang tua saya Ayahanda tersayang Dedy Suhendra dan Ibunda tercinta Sripati Gunawan Sari yang selalu memberikan do'a, dukungan, mendidik, serta membimbing dengan cinta kasih sayang serta memberikan semangat, dukungan moral dan maupun materi yang tiada habisnya kepada saya.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani., M.AP., Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januari, S.E., M.M., M.Si., CMA Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Sariffudin Hasibuan, S.E., M.Si. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan selaku Dosen Pembimbing tugas akhir yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan arahan, saran, bimbingan, dan bantuan petunjuk dalam perkuliahan serta menyelesaikan penulisan tugas akhir dengan baik.
7. Bapak Muhammad Andi Prayogi SE.,M.Si Selaku dosen pembimbing akademik saya yang telah banyak memberi bimbingan kepada saya.
8. Seluruh dosen Ekonomi Manajamen atas ilmu dan pembekalan yang diberikan kepada Penulis selama melaksanakan studi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammdiyah Sumetera Utara.
10. Seluruh karyawan PT. Carsurindo Siperkasa yang banyak membantu selama Kegiatan penelitian agar tugas akhir ini di buat dengan baik.

11. Terima kasih saya ucapkan kepada Cocomelon Squad (Adin, Nupita dan Widya) yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada Penulis
12. Terima kasih juga kepada adik saya tercinta Nadya Neshya Octavia karena telah menemani, memotivasi, dan menghibur penulis.
13. Teman-teman sekelas dan lainnya yang tidak mungkin namanya disebut satu per satu.
14. Tidak ketinggalan saya ucapkan terimakasih kepada netizen-netizen yang telah memotivasi penulis dengan ucapan “kapan wisuda” sehingga penulis sangat termotivasi agar segera menyelesaikan tugas akhir ini.
15. Terima kasih kepada teman satu doping yang telah menemani, memberi dukungan, memotivasi, dan menghibur kepada Penulis.
16. Terima kasih kepada daffa, indah, rissa, lekti, umi soleha, perwira, yang telah mendukung, menghibur dan memotivasi kepada Penulis.
17. Dan yang terakhir terima kasih kepada diri saya yang selalu berusaha untuk tetap fokus, bekerja keras, dan tidak mudah menyerah. Semua pencapaian ini adalah buah dari usaha dan doa, serta keyakinan bahwa setiap usaha pasti akan membuahkan hasil.

Tugas akhir ini tentunya masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis berharap kritik dan masukan yang konstruktif untuk menjadi bahan pembelajaran berkesinambungan penulis di masa depan.

Akhir kata Penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Amin Ya Rabbal'alamin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, 9 Januari 2025

Penulis

Maharani Citra Kencana

NPM 2105160003

2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja	29
2.1.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)	30
2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB) ..	30
2.1.4.2 Faktor- faktor yang mempengaruhi <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior</i> (OCB)	31
2.1.4.3 Indikator yang mempengaruhi <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i> (OCB)	33
2.1.4.4 Tujuan dan Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)	37
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual	37
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	38
2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	39
2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship</i> <i>Behavior</i>	41
2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	42
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	43
2.2.6 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	44
2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel intervening	45
2.3 Hipotesis	47
BAB 3 METODE PENELITIAN	49
3.1 Jenis Penelitian	49
3.2 Definisi Operasional	49
3.3 Tempat dan waktu penelitian	52
3.3.1 Tempat penelitian	52
3.3.2 Waktu penelitian	52
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	52

3.4.1 Populasi.....	52
3.4.2 Sampel.....	53
3.5 Teknik Pengumpulan Data	53
3.6 Teknik Pengumpulan Data	54
3.6.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	56
3.6.1.1 Convergent Validity.....	56
3.6.1.2 Discriminant Validity	56
3.6.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	57
3.6.2.1 R-Square.....	57
3.6.2.2 <i>F-Square</i>	57
3.6.2.3 Pengujian Hipotesis.....	58
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	59
4.1 Hasil Penelitian	59
4.1.1 Statistik Deskripsi Data.....	59
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	61
4.1.2.1 Kepemimpinan Transformasional (X1).....	61
4.1.2.2 Kepuasan Kerja (X2).....	63
4.1.2.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)	64
4.1.2.4 Kinerja Karyawan (Y).....	66
4.2 Analisis Data	67
4.2.1 Analisis Model Pengukuran/ <i>Measurement Model (Outer Model)</i>	68
4.2.1.1 <i>Construct Reliability and Validity</i>	68
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	71
4.2.2 Analisis Model Struktural / <i>Structural Model Analysis (Inner Model)</i>	72
4.2.2.1 Hasil Uji <i>F-Square</i>	73
4.2.3 Pengujian Hipotesis.....	73
4.2.3.1 Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	74
4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	77
4.3 Pembahasan.....	78
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	78

4.3.2 Pengaruh Kepimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Intervening	79
4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	80
4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	81
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	82
4.3.6 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	83
4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Intervening.....	85
BAB 5 PENUTUP.....	87
5.1 Kesimpulan	87
5.2 Saran.....	88
5.3 Batasan Penelitian	89
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN.....	98

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. Carsurindo Siperkasa Tahun 2020 – 2022	2
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	50
Tabel 3.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	50
Tabel 3.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	51
Tabel 3.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	51
Tabel 3.5 Jadwal Kegiatan Penelitian	52
Tabel 3.6 Data Jumlah Karyawan Tetap PT.Carsurindo Siperkasa	53
Tabel 3.7 Tabel Skala <i>Likert</i>	54
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Jenis Kelamin	59
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	60
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Jabatan.....	60
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja	61
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	62
Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepuasan Kerja.....	63
Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	64
Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan	66
Tabel 4.9 Hasil <i>Outer Loading</i>	68
Tabel 4.10 Hasil <i>Cronbach's Alpa</i>	70

Tabel 4.11 Hasil <i>Composite Reliability</i>	71
Tabel 4. 12 Hasil <i>Average Variance Extracted</i>	71
Tabel 4. 13 Hasil <i>R-Square</i>	72
Tabel 4.14 Hasil <i>F-Square</i>	73
Tabel 4. 15 Hasil Pengaruh Langsung.....	74
Tabel 4. 16 Hasil Pengaruh Tidak Langsung	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian	47
Gambar 4. 1 Hasil <i>Path Analysis</i>	76

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dengan perubahan dunia usaha yang semakin luas dan kompleks, kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten menjadi salah satu faktor utama yang harus diatur dan dikelola untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam perusahaan.

Sumber daya manusia adalah sumber yang mempunyai akal dan perasaan, keinginan keterampilan, pengetahuan, dorongan serta karya yang dapat dihasilkan untuk perusahaan. Sumber daya yang mampu menciptakan suatu inovatif melalui kreativitas dan imajinasi. Pengembangan sumber daya manusia yang unggul juga akan menghasilkan kinerja yang unggul (Sinuhaji, 2019).

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi upaya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan hendaknya antara lain memberikan pekerjaan yang meningkatkan kehormatan dan martabat karyawannya, menyediakan perlengkapan yang diperlukan, memenuhi harapan, memberikan motivasi, memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, serta memberikan tunjangan kesehatan dan kinerja manusia dengan memberikan jaminan keselamatan (Meutia et al., 2019). Dalam organisasi, orang-orang yang ditunjuk oleh atasan sering kali tidak memperhatikan kinerja kecuali terjadi hal buruk. Seringkali, atasan tidak menyadari betapa buruknya kinerja karyawannya, dan perusahaan berada dalam krisis yang parah. Untuk itu kinerja pegawai harus

diperhatikan dengan baik dan adil agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan PT. Carsurindo Siperkasa Tahun 2020 – 2022

Keterangan Kerja	2020	2021	2022
(Istimewa)	8%	4,7%	5,5%
(Baik Sekali)	20%	19%	22%
(Baik)	70%	73%	69%
(Kurang)	2%	3,3%	3,5%
(Sangat Kurang)	-	-	-
Total	100%	100%	100%

Sumber: PT. Carsurindo Siperkasa

Berdasarkan data kinerja karyawan PT. Carsurindo Siperkasa tahun 2020 hingga 2022, terdapat lima kategori penilaian yang menggambarkan tingkat capaian kerja karyawan, yaitu: Istimewa, Baik Sekali, Baik, Kurang, dan Sangat Kurang. Kategori Istimewa menunjukkan karyawan dengan performa luar biasa yang secara konsisten melampaui target, pada tahun 2020, sebanyak 8% karyawan berada dalam kategori ini, namun mengalami penurunan menjadi 4,7% di tahun 2021, sebelum kembali naik menjadi 5,5% di tahun 2022. Kategori Baik Sekali, yang menandakan karyawan dengan kinerja sangat baik, relatif stabil dari 20% di tahun 2020 menjadi 19% di 2021, dan meningkat menjadi 22% di tahun 2022. Sementara itu, kategori Baik mencakup mayoritas karyawan, yaitu mereka yang bekerja sesuai ekspektasi. Pada tahun 2020, sebanyak 70% karyawan berada dalam kategori ini, naik menjadi 73% pada 2021, namun kembali menurun ke 69% pada 2022. Penurunan ini bisa mengindikasikan pergeseran performa ke arah yang lebih baik (naik ke “Baik Sekali”) atau sebaliknya (turun ke “Kurang”). Kategori Kurang, yang menunjukkan adanya kekurangan dalam pemenuhan tugas, mengalami kenaikan setiap tahun: dari

2% pada 2020 menjadi 3,3% di 2021 dan 3,5% di 2022. Kenaikan ini menunjukkan adanya penurunan performa sebagian kecil karyawan. Kategori Sangat Kurang tidak memiliki data dalam tiga tahun terakhir, yang bisa berarti tidak ada karyawan yang masuk dalam kategori ini atau kategori ini tidak digunakan dalam penilaian.

Setelah peneliti melakukan observasi di PT Carsurindo Siperkasa mengamati adanya fenomena kinerja yang kurang baik, permasalahan yang berkaitan dengan faktor kepemimpinan transformasional yang tidak memperhatikan pekerjaan pegawai, dan pegawai yang tidak memperhatikan tugas yang telah ditetapkan, serta mengabaikan tenggat waktu dan akibat yang ditimbulkannya dalam kinerja yang buruk.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang terbukti mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks organisasi, pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, namun juga berupaya menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi maksimalnya. Hal ini penting karena kinerja karyawan yang tinggi secara langsung memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Gunawan & Netra, 2017).

Salah satu aspek yang terkait dengan kepemimpinan transformasional adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merujuk pada perasaan yang baik yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk gaya kepemimpinan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja lebih baik dan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Simanjuntak, 2017).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang tidak secara langsung diharapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka, tetapi berkontribusi pada efektivitas organisasi. OCB mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan. Perilaku ini sering kali dipicu oleh kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung (Hasibuan & Wahyuni, 2022).

PT. Carsurindo Siperkasa merupakan perusahaan yang bergerak dalam pengelolaan kayu, produk yang dihasilkan berupa pallet kayu yang berlokasi di Jln. Pulau Sumbawa II No. 4 LOT 5-BPT Kawasan Industri Medan II Mabar Belawan. PT. Carsurindo Siperkasa memiliki total karyawan 88 orang. PT. Carsurindo Siperkasa menyediakan produk pallet kayu untuk pesanan luar kota maupun provinsi. Di Indonesia banyak perusahaan yang menggunakan pallet kayu untuk menyimpan barang, karena pallet kayu daya tahan yang kuat dan tidak mudah rusak tetapi hanya untuk kurung waktu tertentu saja., kurang lebih satu tahun dan apabila tidak digunakan akan mengakibatkan terjadinya pelapukan. Pallet kayu adalah kemasan kayu yang terbuat dari bermacam-macam bahan baku baik, baik kayu murni yang sering dikenal dengan kayu keras, *triplex*, atau *multiplex* dan bahan MDF (*Melamine*). Pallet kayu merupakan salah satu pilihan yang digunakan para eksportir, perusahaan transportasi, *logistic*, dan berbagai industri lainnya sebagai media pembawa komoditinya baik untuk keperluan ekspor, transit, pengapalan dan pergudangan.

Berdasarkan masalah-masalah yang telah diraikan diatas, maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan**

Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening pada karyawan PT. Carsurindo Siperkasa.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Pemimpin kurang memotivasi karyawan sehingga karyawan tidak memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan.
2. Kinerja karyawan yang kurang efektif dan efisien dapat menyebabkan karyawan tidak bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai target perusahaan.
3. Rendahnya tingkat ocb karena karyawan kurang mendapatkan motivasi dan dukungan dari pemimpin perusahaan yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah adalah ruang lingkup yang membatasi masalah terlalu luas sehingga penelitian lebih bisa fokus untuk dilakukan. Penulis ini membatasi permasalahannya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa.

1.4 Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah pernyataan atau pertanyaan yang dirumuskan sebagai dasar atau fokus dalam suatu penelitian atau kajian. Berdasarkan latar

belakang yang telah dikemukakan, maka dapat diketahui bahwa masalah yang akan dibahas sesuai hasil survey di lapangan:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* PT. Carsurindo Siperkasa?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Carsurindo Siperkasa?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Carsurindo Siperkasa?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa?
6. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa?

1.5 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah, maka dapat dibuat tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior*.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa serta juga diharapkan sebagai pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah penulis agar bisa mengembangkan keterampilan riset, analisis data, penulisan, dan pemecahan masalah dalam dunia kerja.

b) Bagi Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya untuk lebih mengembangkan hasil penelitian yang akan diteliti.

c) Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan informasi dan sebagai sumber masukan kepada perusahaan tentang hasil dari penelitian yang akan diteliti sebagai acuan dalam mengambil sebuah keputusan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas kecakapan, pengalaman dan kemampuannya (Rahayu & Sutrischastini, 2022). Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan seseorang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan, jika produktivitas perusahaan rendah maka kinerja karyawan memburuk dan sebaliknya jika produktivitas perusahaan tinggi maka kinerja karyawan membaik dan dapat mencapai target.

Menurut (Basyid, 2024) keberhasilan suatu perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja karyawan. Keberhasilan perusahaan tergantung dari perilaku karyawan untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh sekelompok orang dalam satu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja Karyawan adalah hasil mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan dan program kegiatan, kebijakan saran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi perusahaan (Widjaja, 2021).

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Hasibuan & Sari, 2021).

Kinerja (*Performance*) adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang ialah gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diukur dari akibat yang dihasilkan (Noor, 2013).

(Anindi & Andi Prayogi, 2023) Kinerja (*Performance*) merupakan suatu prestasi kerja baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepadanya dengan media sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik ekstrinsik dan instrinsik.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan ada banyak beberapa faktor yang mempengaruhi baik berhubungan dengan tenaga kerja atauoun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dengan berbagai macam jenis pekerjaan, dan kriteria yang dibutuhkan perusahaan, karena masing-masing karyawan mempunyai pekerjaan dengan standar yang berbeda-beda dengan kemampuannya. Menurut (Primawanti & Ali, 2022) adapun faktor-faktornya yaitu :

1. Sasaran, yaitu serangkaian yang menjelaskan tentang apa yang menjadi tujuan suatu perusahaan dalam sistem kerjanya. Sasaran memuat capaian yang akan diwujudkan perusahaan berdasarkan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Standar merupakan ukuran yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan agar mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Ukuran yang telah ditentukan perusahaan akan menentukan kinerja yang telah dilaksanakan oleh karyawan sesuai dengan aturan yang ditetapkan perusahaan.
3. Umpan balik atau feedback merupakan informasi tanggapan dalam aktivitas yang berkaitan dengan adanya upaya agar tercapai semua sasaran perusahaan sesuai dengan standarisasi yang berlaku.
4. Peluang adalah pemberian kesempatan pada karyawan agar dapat menunaikan semua pekerjaannya untuk mendukung tercapainya sasaran perusahaan. Peluang kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan digunakan untuk memotivasi karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat dan mencapai target perusahaan.
5. Sarana merupakan penyediaan keperluan karyawan untuk mendukung kinerja dan menyelesaikan segala macam pekerjaannya. Sarana berupa lingkungan kerja yang nyaman, ruang kerja yang sesuai dengan standarisasi produksi dalam perusahaan, penerangan yang sesuai, sirkulasi udara yang seimbang serta situasi yang kondusif agar karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dan mencapai target perusahaan.
6. Kompetensi adalah pemberian latihan kerja secara efektif bukan hanya pembelajaran tentang sesuatu melainkan semua pembelajaran tentang manajemen waktu agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

7. *Work safety* (Keselamatan) adalah indikasi yang berhubungan dengan Kesehatan karyawan yang sedang bekerja diperusahaan.
8. Motivasi adalah dorongan atau tindakan seseorang untuk melakukan sesuatu dengan mencapai tujuan tertentu.
9. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan transformasi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.
10. Kepuasan kerja adalah tingkat kenyamanan, kepuasan, dan kebahagiaan, yang disarankan seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut (Pangestu et al., 2022) ada beberapa faktor- faktor kinerja yaitu :

1. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas adalah manajemen waktu dalam bekerja dan juga ketepatan dalam menyelesaikan tugas oleh pegawai.
2. Kecukupan jam kerja mengacu pada kesediaan karyawan untuk mematuhi peraturan perusahaan mengenai tepat waktu, mulai, dan kehadiran.
3. Kemampuan kepribadian dan minat kerja.
4. Kolaborasi antar pegawai adalah kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai efisiensi dan hasil yang maksimal.

Menurut (Muzaki et al., 2023) ada beberapa faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Umur adalah usia yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karyawan yang lebih tua cenderung memiliki kinerja yang stabil atau menurun

sementara karyawan yang lebih muda akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

2. Jenis kelamin adalah yaitu perbedaan antara pria dan wanita dengan memiliki watak yang berbeda seperti wanita dapat menyesuaikan diri dengan wewenang sedangkan pria lebih bersemangat dalam mewujudkan keberhasilan.
3. Jabatan adalah penghasilan kinerja yang menunjukkan bahwa jabatan yang lebih tinggi dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik karena tanggung jawabnya lebih besar.
4. Lingkungan kerja adalah faktor yang sangat penting untuk kinerja karyawan.

2.1.1.3 Indikator yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan adalah ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana seorang karyawan berhasil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut (*Www.Penerbitwidina.Com*, n.d.) adapun indikator kinerja karyawan yaitu :

- a) Kualitas kerja adalah kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.
- b) Kuantitas kerja adalah jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
- c) Ketepatan waktu adalah menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.

- d) Efektivitas adalah menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
- e) Komitmen adalah tingkat dimana seseorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan.
- f) Disiplin adalah kesanggupan seorang kinerja untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang sudah ditentukan oleh perusahaan.
- g) Integritas adalah kemampuan seorang kinerja untuk bertindak sesuai sistem nilai, norma, dan etika dalam organisasi.

Sedangkan menurut (Kinerja et al., 2021) adapun indikator-indikatornya yaitu:

- a) Volume produksi adalah evaluasi ini mengukur kinerja berdasarkan jumlah hasil standar dan kinerja hasil yang diberikan. Evaluasi ini terutama digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan produksi atau teknis.
- b) Evaluasi mutu diterapkan pada mutu produksi, evaluasi operasi produksi, atau evaluasi teknis. Misalnya saja jika hasil suatu produk yang diproduksi bebas cacat dan sesuai standar. Namun evaluasi ini dapat diperluas ke evaluasi lainnya juga. Evaluasi kualitas tidak hanya mengacu pada aspek produksi dan teknis, tetapi juga pada akurasi, keterampilan, ketelitian, kebersihan, dan lain-lain. Jika karyawan melakukan pekerjaannya secara menyeluruh dan kompeten, maka hasil yang baik akan tercapai.
- c) Jangka waktu merupakan ukuran kinerja karyawan yang mudah diidentifikasi. Menyelesaikan pelayanan dalam waktu yang ditentukan merupakan tanda kinerja yang baik, apalagi jika pegawai mampu

menghasilkan produk dan hasil kerja sesuai standar yang ditentukan, sekaligus mengurangi waktu proses kerja.

- d) Kehadiran di tempat kerja adalah absensi biasanya dijadikan tolak ukur untuk mengukur kinerja. Jika anda melihat catatan kehadiran perusahaan anda dan menemukan bahwa kehadiran seorang karyawan berada di bawah standar hari kerja yang ditetapkan, kemungkinan besar karyawan tersebut tidak memberikan kontribusi yang optimal kepada perusahaan. Hal ini dapat dengan mudah digunakan sebagai perhitungan kinerja perusahaan.
- e) Sikap koperatif adalah teori ini juga memperhitungkan kemampuan bekerja sama dan evaluasi sikap dalam kinerja. Pegawai yang mempunyai keinginan untuk terlibat dalam segala perubahan dalam suatu organisasi akan lebih adaptif dan kolaboratif. Kemampuan ini diyakini akan membawa dampak positif bagi organisasi.
- f) Ketepatan waktu adalah sejauh mana suatu kegiatan selesai pada waktu mulai yang diinginkan, sehingga memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- g) Efektivitas adalah tingkat organisasi yang memanfaatkan sumber daya sebaik-baiknya untuk meningkatkan keuntungan atau mengurangi kerugian setiap unit.
- h) Kemandirian adalah sejauh mana seorang karyawan mampu melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau arahan dari atasannya.
- i) Keterikatan kerja merupakan tingkat komitmen kerja dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Menurut (Y.Yusniar, 2022) adapun indikator-indikator kinerja yaitu :

- a) Sikap berhati-hati, saat melakukan pekerjaan berhati-hatilah untuk menghindari kecelakaan kerja.
- b) Keterampilan melaksanakan suatu pekerjaan, keterampilan yang meningkatkan kinerja seorang pegawai, kemampuan individu dalam melakukan suatu kegiatan atau tugas. Kemampuan kerja adalah kemampuan atau keterampilan untuk melakukan pekerjaan yang hanya dapat diperoleh melalui pelatihan atau pengalaman kerja. Keterampilan kerja karyawan secara otomatis mencerminkan kinerja yang sempurna.

2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut (Fahmi, 2014) Adapun tujuan kinerja karyawan pada dasarnya meliputi yaitu :

- a) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- b) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- c) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- d) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka.
- e) Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.

Menurut (Indrajaya & Pidie, 2021) Adapun manfaat kinerja karyawan yaitu :

- a) Pengembangan karier.
- b) Kepuasan kerja.
- c) Keamanan kerja.

- d) Pengakuan dan insentif.
- e) Pengembangan keterampilan yang lebih tinggi.
- f) Produktivitas yang lebih tinggi.
- g) Inovasi dan pertumbuhan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi (Supardi & Aulia Anshari, 2022).

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang karyawan dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal (Jufrizen & Lubis, 2020).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin berfokus pada perubahan yang positif dan meningkatkan motivasi serta kinerja pengikutnya. Pemimpin transformasional menginspirasi, memberikan visi yang jelas, dan menciptakan hubungan emosional dengan anggota tim, yang mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi daripada yang mereka bayangkan sebelumnya. Pemimpin ini juga berperan dalam memotivasi bawahannya untuk berkembang secara pribadi dan profesional (Mondiani, 2012).

Transformational Leadership adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Transformational leader adalah agen perubahan yang memberi energi dan mengarahkan pekerja serangkaian nilai-nilai dan perilaku organisasi (Wibowo, 2019).

Menurut (Perkasa & Herawaty, 2021) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki charisma, pemimpin transformasional menimbulkan kepercayaan, mencari dan mengembangkan jiwa kepemimpinan dalam diri orang lain, bersedia berkorban dan memiliki moral untuk melayani, memfokuskan diri dan bawahannya pada tujuan yang melampaui kebutuhan yang lebih mendesak dari kelompok kerja.

2.1.2.2 Faktor- faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Yulianti et al., 2018) Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yaitu :

1) Kualitas Pemimpin

Kepemimpinan transformasional sangat bergantung kepada kualitas pemimpin itu sendiri, seperti integritas, kemampuan untuk menginspirasi, keterampilan komunikasi, dan empati. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memahami dan memotivasi pengikut secara personal dapat lebih efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinan ini.

2. Lingkungan organisasi

Lingkungan organisasi yang mendukung sangat penting untuk menciptakan iklim yang memungkinkan pemimpin untuk mengembangkan dan mempraktekkan kepemimpinan transformasional. Budaya organisasi yang terbuka, inovatif, dan mendukung kolaborasi akan memfasilitasi terciptanya perubahan positif yang digunakan.

3. Hubungan Pemimpin – Pengikut

Kepemimpinan transformasional lebih berhasil dalam suasana hubungan yang erat dan saling percaya antara pemimpin dan pengikut. Ketika pemimpin mampu membangun kepercayaan, penghargaan, dan memberikan perhatian individu kepada pengikut, maka pengikut akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan Bersama.

4. Kondisi Eksternal dan Tantangan

Faktor eksternal seperti perubahan dalam industri, teknologi, atau situasi sosial-politik dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional.

Pemimpin yang dapat merespons tantangan eksternal dengan visi dan inovasi akan lebih efektif dalam mendorong perubahan dalam organisasi.

Menurut (Praditya, 2022) Adapun faktor- faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yaitu :

1) Pengaruh Ideal

Adalah salah satu dimensi utama dari kepemimpinan transformasional, di mana seorang pemimpin bertindak sebagai panutan bagi pengikutnya. Pemimpin dengan pengaruh ideal adalah seseorang yang memiliki integritas tinggi, perilaku etis, dan mampu menunjukkan nilai-nilai yang mereka anut dalam tindakan sehari-hari.

2) Motivasi

Merujuk dengan tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin yang efektif menggunakan motivasi untuk menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama, meningkatkan kinerja, dan tumbuh secara pribadi, terutama dalam konteks kepemimpinan transformasional.

3) Rangsangan Intelektual

Pada kepemimpinan transformasional merujuk dalam cara pemimpin mendorong dan menstimulasi pengikut buat berpikir kreatif, kritis, inovatif. Pemimpin yg menerapkan rangsangan intelektual akan mencari solusi baru, dan berpikir pada luar norma atau cara-cara yang telah ada.

4) Pertimbangan yang diadaptasi

Dalam kepemimpinan transformasional merujuk pada dimensi di mana seorang pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan pengikutnya. Pemimpin berperan sebagai pelatih, dan penasihat yang berusaha untuk membantu karyawan untuk mencapai apa yang mereka inginkan.

2.1.2.3 Indikator yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Widayati et al., 2017), terdapat beberapa indikator kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Kharisma (*Charismatic*)

Kepemimpinan karismatik, pemimpin transformasional memiliki kharisma yang membuat mereka dikagumi dan dihormati, maka mudah bagi pemimpin dengan pengaruh dan kekuatan karismatik tersebut untuk mengkomunikasikan visi dan misi organisasi kepada para pengikutnya. Pengikut memandang pemimpin sebagai panutan yang ingin mereka tiru.

2. Kepemimpinan yang Inspiratif (*Inspirational Leadership*)

Pemimpin yang mampu memotivasi dan menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama dan semangat.

3. Stimulasi intelektual (*Stimulation Intellectual*)

Pemimpin menghargai ide-ide bawahan, mendorong dan merangsang pemikiran kritis, kreativitas, inovasi, dan kemampuan masalah yang cermat.

4. Perhatian Individu (*Individual Attention*)

Pemimpin memberikan perhatian pada individu, menghargai perbedaan setiap individu, memberikan nasihat, dan arahan.

Sedangkan menurut (Mira, Marisa, 2021) ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Memberi teladan, dimana pemimpin menjadi contoh yang baik bagi bawahan dalam tindakan dan sikap.
2. Pembaruan, dimana pemimpin mampu melakukan karakteristik, inovasi, dan kemampuan untuk membawa perubahan positif, adaptif, dan relevan, didalam organisasi.
3. Mampu menghadapi situasi yang rumit, dimana pemimpin memiliki kemampuan dalam menghadapi tantangan dan situasi yang terkait dengan kebijaksanaan, keberanian, dan tanggung jawab.
4. Mendorong kinerja bawahan, pemimpin harus mendorong dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan tujuan perusahaan.
5. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan, pemimpin harus memotivasi bawahan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam bidang masing-masing mereka.
6. Bertindak atas sistem nilai, pemimpin berpegang teguh pada prinsip dan nilai-nilai yang jelas kepada mereka dalam sebuah tindakan dan sikap.
7. Mengharmonisasikan lingkungan kerja, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, kolaboratif, dan harmonis.

8. Memberdayakan bawahan, pemimpin yang memberikan kepercayaan, dukungan, dan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi mereka.

2.1.2.4 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Supardi & Aulia Anshari, 2022) Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan secara signifikan yaitu :

- a) Meningkatkan motivasi dan kinerja.
- b) Menciptakan visi yang jelas.
- c) Membangun budaya organisasi yang positif.
- d) Meningkatkan kreativitas dan inovasi.
- e) Memberdayakan dan mengembangkan individu.
- f) Meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja.
- g) Meningkatkan adaptasi terhadap perubahan.

Adapun manfaat kepemimpinan transformasional yaitu :

- a) Membangun lingkungan kerja yang positif.
- b) Mengembangkan pemimpin masa depan.
- c) Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- d) Meningkatkan kepuasan kerja.
- e) Pengembangan karyawan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang

diterima dalam kerja, dalam hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor – faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapi (Jasman Saripuddin, 2015).

Kepuasan kerja menurut (Noor, 2013) “ *The way an employee feels about his or her job*”, dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah cara karyawan merasakan dirinya atau pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti, upaya, kesempatan, pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, perbedaan antara jumlah dan imbalan yang diterima seseorang pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Fauzi et al., 2023).

Kepuasan kerja mengacu pada tingkat respon afektif yang diungkapkan dalam individu dengan menunjukkan seberapa besar mereka menyukai pekerjaannya dalam hal seberapa banyak mereka memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka (Adhan et al., 2019).

2.1.3.2 Faktor- faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Rivaldo, 2020) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaannya.

1. Faktor Kecerdasan (IQ) adalah kemampuan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, latar belakang pendidikan, riwayat kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, pengakuan, sikap kerja. Pekerja yang berhasil dalam lingkungan di mana terdapat tantangan terus-menerus perlu

memiliki sesuatu yang memaksa karyawan untuk terus berpikir dan menggunakan pikiran, keterampilan, pelatihan, dan keahlian mereka untuk menemukan solusi. Pekerjaan yang memberikan lingkungan yang menantang, tidak monoton, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuktikan diri akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2. Faktor Pekerjaan, banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan karyawan sendiri berbeda-beda tergantung dari individualitas masing-masing karyawan.
3. Faktor pribadi, seperti usia, kesehatan, kepribadian, dan harapan.
4. Faktor sosial meliputi hubungan keluarga, pandangan pekerja, kebebasan politik, dan hubungan masyarakat.
5. Faktor finansial terpenting di tempat kerja meliputi upah pekerja, kondisi kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju, serta penghormatan terhadap keterampilan, hubungan sosial di tempat kerja, dan ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, termasuk pribadi dan rasa keadilan pribadi. tugas pribadi.

Sedangkan menurut (Wiliandari, 2019) faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Faktor Pribadi

Adalah faktor yang muncul dari diri seseorang karyawan yang memengaruhi bagaimana seseorang puas dengan pekerjaannya. Contohnya:

pribadi, motivasi instinsik, nilai dan prinsip, harapan karir, pengalaman kerja, kesehatan, keterampilan, gaya hidup, dan pendidikan.

2) Faktor Pekerjaan

Adalah faktor yang mengacu pada aspek-aspek yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri dalam menjalankan tugasnya, Contohnya: jenis pekerjaan, lingkungan kerja, gaji dan kompensasi, apresiasi, budaya, kepemimpinan, pengembangan karir, beban kerja, dan keamanan kerja.

Menurut (Atmaja, 2022) faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- a. Kompensasi adalah sebuah pendapatan yang berbentuk uang barang baik langsung maupun tidak langsung yang diterima pada karyawan atas imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- b. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan tersebut dalam menjalankan tugasnya dan beban kerjanya.
- c. Karakteristik pekerjaan adalah sifat yang melekat pada karyawan yang dirasakan oleh karyawan dan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan.
- d. Kesempatan promosi adalah kesempatan dimana seseorang dapat memperbaiki posisi jabatannya, promoosi berarti pindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status jabatan yang lebih tinggi.
- e. Pengawasan kerja adalah pemantauan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana.
- f. Rekan kerja adalah individu yang bekerja bersama dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

- g. Pekerjaan itu sendiri adalah aktivitas atau tugas yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu baik memenuhi kebutuhan individu maupun organisasi. Pekerjaan biasanya melibatkan tanggung jawab, keterampilan, dan pengalaman pribadi.

2.1.3.3 Indikator yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa ahli dalam sudut pandang yang menyangkut tentang indikator kepuasan kerja pada karyawan. Menurut (Hazmanan, 2017) Adapun indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Isi pekerjaan yaitu penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaannya.
2. Promosi adalah kesempatan dimana seseorang dapat memperbaiki posisi jabatannya, promosi berarti pindahan dari suatu jabatan rendah ke jabatan yang tinggi tanggung jawabnya. Seseorang yang dipromosikan pada umumnya dianggap mempunyai prestasi yang lebih baik dan juga ada beberapa pertimbangan lainnya yang menunjang dalam bekerja.
3. *Supervise* yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
4. Organisasi dan manajemen yaitu mampu memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan.
5. Kesempatan untuk maju yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

6. Gaji atau *insentif* yaitu jumlah upah yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan adil.
7. Rekan kerja adalah hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang baik.
8. Kondisi pekerjaan adalah kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Menurut (Jodie Firjatullah et al., 2023) indikator kepuasan kerja yaitu :

1. Menyenangi pekerjaannya, yaitu seseorang yang menyenangi pekerjaannya karena dia bisa mengerjakannya.
2. Moral kerja, yaitu kesepakatan batinlah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dengan sesuai mutu yang diterapkan.
3. Kedisiplinan, yaitu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.
4. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan menurut (Anugrah Hendra Dana, n.d.) kepuasan kerja memiliki indikator yaitu :

1. Kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang baik yang memotivasi dan terbuka merupakan faktor yang menyenangkan dan memberi kepuasan tersendiri bagi karyawan atau anggotanya.
2. Kompetensi yaitu kompetensi yang memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja sebab pada umumnya orang menyenangi pekerjaannya karena memiliki keahlian dibidang tersebut.
3. Kebijakan manajemen yaitu kebijakan dapat mempengaruhi puas dan ketidakpuasan karyawan. Kebijakan bersifat diskriminasi dan menunjukkan keberpihakan kepada orang-orang tertentu akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan nyata.
4. Kompensasi yaitu faktor dominan dimana kompensasi memperhatikan aspek-aspek kontribusi dan kinerja yang menimbulkan kepuasan kerja.
5. Penghargaan yaitu kebanggaan tersendiri bagi karyawan atau pekerja. Seseorang yang merasa dihargai dalam pekerjaannya akan menimbulkan semangat dan kepuasan kerja. Suatu usaha karyawan yang tidak dihargai akan berimplikasi pada faktor lain seperti, rendahnya inovasi, dukungan, arahan, dan motivasi.

2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Tujuan dan Manfaat kepuasan kerja dari (Sunarta, 2019) adalah :

- a) Meningkatkan produktivitas.
- b) Mengurangi turnover karyawan.
- c) Meningkatkan loyalitas karyawan.
- d) Meningkatkan motivasi dan keterlibatan.
- e) Meningkatkan kualitas layanan atau produk.

- f) Mengurangi konflik dan stress ditempat kerja.
- g) Meningkatkan citra perusahaan.
- h) Menciptakan lingkungan kerja yang positif.

2.1.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.4.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mempunyai peranan yang sangat penting dan mempunyai dampak positif terhadap perkembangan suatu perusahaan atau organisasi yang dilakukan oleh karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan suatu tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh seorang individu sekalipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota suatu perusahaan atau organisasi. Namun, dengan inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi atau perusahaan (Farisi et al., 2021.)

Menurut (Ummah, 2019) “*Organizational Citizenship Behavior which is defined as voluntary employee activities that may or may not be rewarded but that contribute to the organization by improving the overall quality of the setting in which work takes place*”. Pendapat ini menjelaskan bahwa perilaku kewargaan dalam organisasi (OCB) adalah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan dengan sukarela baik dihargai maupun tidak tetapi sangat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan keberlangsungan pengaturan pekerjaan dalam organisasi. Biasanya pekerjaan semacam ini muncul diluar dugaan dan memerlukan partisipasi seluruh komponen dalam unit organisasi.

Perilaku kewargaan organisasi dianggap penting dan berharga bagi kelangsungan hidup organisasi karena karyawan dengan perilaku kewargaan

organisasi cenderung berkinerja efektif, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja. Selain itu, perilaku kewarganegaraan organisasi mencakup perilaku peran ekstra yang penting untuk proses efisien dalam suatu organisasi. Perilaku kewarganegaraan organisasi memprediksi kinerja karyawan dan memberikan inisiatif dengan memberikan lebih banyak kesempatan bagi karyawan yang termotivasi untuk mengambil tanggung jawab pekerjaan tambahan dan menyelesaikan masalah pekerjaan secara mandiri. Oleh karena itu, para pegawai tersebut mempunyai banyak kesempatan untuk terus meningkatkan keterampilan kerja dan kemampuan profesionalnya, yang juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai (Jufrizen & Hadhi Ningrum, 2024).

OCB memaparkan bahwa para pemimpin membutuhkan aktivitas dan perilaku dari karyawan sehingga dapat mencapai target dan tujuan bersama mereka. Perilaku OCB diartikan sebagai tindakan sukarela seorang karyawan, terlepas dari apakah tindakan tersebut diakui atau tidak, yang juga berpartisipasi pada keseluruhan kemajuan organisasi di mana kualitas pekerjaan menjadi acuan di lingkungan kerja. Misalnya, menolong karyawan baru, meningkatkan alur kerja perkembangan, jam kerja tambahan, berpartisipasi pada acara perusahaan, dan memberikan saran yang bermanfaat untuk pengembangan (Ayatullah & Nasution, 2023).

2.1.4.2 Faktor- faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut (F. B. Aulia et al., 2023) Ada dua faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang sebagai rasa syukur atas pencapaian salah satu nilai penting pekerjaan.

- Komitmen terhadap organisasi adalah orang dengan komitmen tinggi lebih cenderung menganggap diri mereka sebagai anggota sejati organisasi dan anggota jangka panjang organisasi, sedangkan orang dengan komitmen rendah lebih cenderung menganggap diri mereka sebagai anggota sejati organisasi dikatakan bahwa ada kemungkinan besar hal itu akan terjadi. Mereka adalah anggota organisasi sebagai orang luar dan tidak ingin melihat diri mereka sebagai anggota jangka panjang organisasi.
- Kepribadian merupakan salah satu faktor terpenting yang harus dipertimbangkan organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi seperti kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja bisnis serta kepribadian yang baik.
- Semangat kerja pegawai adalah semangat kerja pegawai merupakan suatu unsur yang sangat penting yaitu norma-norma dan lembaga-lembaga yang mengatur perilaku pegawai dalam hubungannya dengan masyarakat dan kelompok sosial, baik di lingkungan kerja maupun di lingkungan lainnya.
- Motivasi adalah mendorong kinerja organisasi (baik kerja tim atau kelompok yang nyaman maupun kerja individu yang nyaman), meningkatkan proses bergerak maju, menyelesaikan tugas, dan mempercepat tanggung jawab di tempat kerja anda.

a. Faktor eksternal

- Gaya kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting yang digunakan untuk mempengaruhi bawahan guna mencapai tujuan

organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering digunakan dalam memimpin organisasi.

- Percaya pada kepemimpinan adalah memiliki keyakinan bahwa seseorang pemimpin mampu membawa kelompok organisasi menuju tujuan bersama dengan cara yang adil, bijaksana, dan efektif.
- Budaya organisasi, adalah keyakinan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang berinteraksi dengan struktur sistem formal untuk menciptakan norma-norma perilaku organisasi.

Menurut (Arina et al., 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu :

- a) Budaya dan iklim organisasi.
- b) Jenis kelamin.
- c) Masa kerja.
- d) Persepsi terhadap dukungan organisasi.
- e) Kepribadian dan suasana hati individu.
- f) Persepsi terhadap kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

2.1.4.3 Indikator yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut (T. N. Aulia et al., n.d.) ada beberapa indikator yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu :

1) *Altruism* (Perilaku membantu orang)

Adalah sikap atau perilaku yang didasarkan pada kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain tanpa mengharapkan imbalan apapun. Adapun ciri-cirinya yaitu :

- Membantu rekan kerja.
- Fokus pada kesejahteraan rekan kerja.
- Adanya pengorbanan.
- Empati yang tinggi terhadap rekan kerja.
- Berorientasi pada nilai.

2) *Conscientiousness* (Sikap berhati-hati)

Adalah perilaku ini menunjukkan usaha lebih yang dilakukan karyawan harapan perusahaan. Perilaku ini bersifat sukarela tanpa mempertimbangkan reward maupun penghargaan yang akan diterima. Adapun ciri-cirinya yaitu :

- Teliti dan hati-hati dalam mengerjakan tugas.
- Disiplin dan memiliki jadwal yang terstruktur.
- Bertanggung jawab.
- Menghargai waktu orang lain.
- Tetap berkomitmen apa pun tantangannya.

3. *Sportmanship* (Sikap sportif)

Adalah sikap atau perilaku yang menunjukkan rasa hormat, kejujuran, dan kesetiaan terhadap aturan serta semangat kompetisi yang baik dalam situasi sehari-hari. Adapun ciri-cirinya yaitu :

- Menerima kegagalan dengan lapang dada.

- Tidak membesar-besarkan masalah dalam organisasi.
- Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang diberikan organisasi.
- Menjabat tangan dan memberi selamat kepada rekan kerja yang mendapatkan posisi baru yang diinginkan.

4. *Courtesy* (Kesopanan)

Adalah sikap atau perilaku sopan santun yang ditunjukkan kepada orang lain dalam berinteraksi sehari-hari. Sifat ini mengarah pada rasa hormat dan menghargai satu sama lain sesama atasan dan bawahan.

Adapun ciri-cirinya yaitu :

- Mendengarkan secara aktif.
- Menghargai rekan kerja.
- Menawarkan bantuan.
- Menunjukkan rasa hormat.
- Menunjukkan rasa belas kasih.

5. *Civic Virtue* (Moral Kemasyarakatan)

Adalah perilaku yang menjalankan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk rekomendasi sebuah perubahan demi efisiensi maupun kemajuan perusahaan. dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas kinerja bidang pekerjaannya. Adapun ciri-cirinya yaitu :

- Ikut serta dalam melaksanakan kegiatan yang dilakukan organisasi.

- Peduli terhadap perkembangan dan pertumbuhan dalam organisasi.
- Menceritakan hal baik tentang organisasi kepada teman yang berasal dari luar organisasi.
- Mengambil inisiatif untuk merekomendasikan dan inovasi untuk meningkatkan kualitas organisasi.

Sedangkan menurut (Prasetyo, 2021) indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu :

- a) *Altruisme* adalah tindakan yang bertujuan membantu orang tertentu. Hal ini mungkin termasuk menggantikan rekan kerja yang tidak hadir atau sedang istirahat, membantu orang lain yang kelebihan beban pekerjaan, dan membantu melatih karyawan baru meskipun Anda tidak diharuskan membantu tugas-tugas lain: Orang yang tidak meluangkan waktu untuk membantu orang lain yang mempunyai masalah pekerjaan akan kehilangan pekerjaan.
- b) *Conscientiousness* adalah perilaku yang melebihi syarat minimal seperti kehadiran, ketaatan, dan kedisiplinan, tepat waktu setiap hari.
- c) *Sportsmanship* adalah kemampuan menjalani aktivitas tanpa mengeluh, tidak mengeluh atau menjelek-jelekkkan, tidak mencari-cari kesalahan organisasi, tidak mengeluh dalam segala hal, tidak membesar-besarkan masalah dalam organisasi.
- d) *Courtesy* adalah perilaku dalam menjalankan hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan seperti menghargai dan memperhatikan orang lain.

- e) *Civic Virtue* adalah keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi, Sebagai contoh memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi, memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

2.1.4.4 Tujuan dan Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Tujuan *Organizational Citizenship Behavior* untuk meningkatkan dan mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional dalam saling berinteraksi dan membangun kekuatan bersama ada kesan yang menarik antar kelompok untuk tujuan moralitas, kekerabatan, kepercayaan, kinerja, dan produktivitas organisasi yang hendak dicapai (Mahayasa & Suartina, 2019).

Manfaat menurut (Syahrul et al., 2020) *Organizational Citizenship Behavior* yaitu :

- a) Meningkatkan produktivitas kerja.
- b) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- c) Meningkatkan Kerjasama tim.
- d) Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- e) Mengurangi konflik.
- f) Meningkatkan reputasi perusahaan.

2.2 Kerangka Berpikir Konseptual

Kerangka berpikir konseptual adalah gambaran abstrak atau model yang menjelaskan hubungan antara konsep-konsep atau variabel-variabel dalam suatu penelitian. Kerangka ini berfungsi sebagai pedoman untuk memahami bagaimana

elemen-elemen dalam penelitian saling berinteraksi, berdasarkan teori, literatur, atau hasil penelitian sebelumnya. Dari masalah yang ingin diteliti, berikut variabel yang ingin diteliti dalam kerangka berpikir konseptual adalah : *kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan organizational citizenship behavior*.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Karyawan

Hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menurut (Ludi Priyatmo, 2018) manajer bertanggung jawab untuk menciptakan kondisi yang mendorong karyawan mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan mencerminkan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dan penyelarasan individu dengan tujuan organisasi. Di era organisasi saat ini, di mana demokratisasi pelaksanaan bisnis dan pengelolaan bisnis diperlukan, kepemimpinan dalam perusahaan adalah hal yang penting. (Melva et al., 2023) Kepemimpinan adalah seni mencapai tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada, dengan menggunakan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Kepemimpinan mempunyai dampak positif yang kuat terhadap kinerja dan mempunyai dampak signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bawahan. Selain itu, untuk mencapai kinerja yang tinggi, pengetahuan harus diberikan kepada bawahan.

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha pekerja dalam mencapai tujuan organisasi (Jufrizen, 2017).

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (naimah et al., 2022) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, yang sebagian besar dimediasi oleh perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pemimpin transformasional, melalui visi yang kuat, motivasi yang inspiratif, perhatian terhadap kebutuhan individu, dan stimulasi intelektual, mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan potensi karyawan. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan tidak hanya terpacu untuk memenuhi tugas utama mereka, tetapi juga terdorong untuk menunjukkan perilaku di luar peran formal mereka, seperti membantu rekan kerja, mendukung kebijakan organisasi, dan memberikan kontribusi yang melebihi ekspektasi. Perilaku-perilaku ini, yang merupakan inti dari OCB, memperkuat hubungan antarindividu dalam organisasi, meningkatkan kolaborasi, dan menciptakan efisiensi operasional. Sebagai hasilnya, kinerja organisasi secara keseluruhan meningkat karena adanya kontribusi tambahan dari karyawan yang merasa dihargai dan termotivasi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan perilaku positif yang mendukung tercapainya tujuan organisasi secara holistik. Dalam jangka panjang, kombinasi antara kepemimpinan yang inspiratif dan OCB yang tinggi menciptakan budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada keberhasilan bersama.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan karyawan melalui visi, motivasi, dan perhatian individu. Pemimpin transformasional tidak hanya memengaruhi kinerja langsung karyawan tetapi juga menginspirasi perilaku ekstra peran yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merujuk pada perilaku sukarela yang melampaui tugas formal karyawan, seperti membantu rekan kerja, meningkatkan suasana kerja yang positif, dan mendukung nilai organisasi. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, pemimpin yang karismatik dan mampu memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif akan mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Pemimpin ini menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kontribusi karyawan, memberikan kejelasan tujuan, dan membangun hubungan emosional yang kuat, sehingga meningkatkan loyalitas dan semangat kerja karyawan. OCB memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Ketika karyawan terinspirasi oleh pemimpin transformasional, mereka cenderung lebih proaktif, menunjukkan komitmen tinggi, dan berpartisipasi dalam aktivitas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Perilaku ini pada akhirnya meningkatkan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki pemimpin transformasional lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku OCB. Pemimpin ini mampu menciptakan rasa saling percaya, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan keinginan untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan. Sebagai hasilnya, kinerja organisasi meningkat melalui peningkatan kualitas kerja karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja

karyawan, baik secara langsung maupun melalui perilaku OCB. Organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan ini dapat membangun budaya kerja yang lebih produktif dan harmonis, sehingga menciptakan hasil kerja yang optimal (Prahesti et al., 2017).

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior

OCB didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang melampaui persyaratan pekerjaan, sedangkan kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya. Karena OCB penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan, maka OCB harus ditingkatkan. Kepuasan kerja merupakan persepsi seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja seseorang berbeda dengan kepuasan kerja orang lain. Kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan banyak indikator, seperti: gaji, kesempatan kerja, hubungan dengan rekan kerja (Anwar, 2021).

Kepuasan kerja mendorong munculnya OCB karena karyawan yang merasa puas memiliki kemungkinan untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu dan menghasilkan kinerja yang melampaui harapan organisasi, Manajemen dan organisasi yang hebat akan mendorong sikap pegawai yang penuh perhatian terhadap organisasi. Pekerja akan berperan sebagai bagian yang berfungsi dalam *civic virtue* (kemajuan organisasi) ,dan (*sportsmanship*) bersikap toleransi terhadap kondisi organisasi., kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Lestari et al., 2018).

Menurut (Irmandi et al., 2023) kepuasan kerja adalah rasa kelengkapan dan prestasi yang berasal dari pekerjaan, ini perasaan tidak ada hubungannya dengan

uang atau bahkan izin untuk pergi. Perasaan baik keadaan mental yang menyebabkan seseorang dengan jujur mengatakan saya puas dengan jujur mengatakan saya puas dengan pekerjaan saya tau pekerjaan kepuasan menyajikan seperangkat faktor yang menyebabkan perasaan puas. penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB, kepuasan kerja sudah tinggi berdampak pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepuasan kerja sangat efektifitas terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku karyawan yang melampaui tanggung jawab formal mereka untuk mendukung keberhasilan organisasi. Pemimpin transformasional menginspirasi karyawan melalui visi yang jelas, memberikan motivasi, dan menjadi panutan yang dihormati, sehingga mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku proaktif seperti membantu rekan kerja, menjaga harmoni di tempat kerja, dan mendukung kebijakan organisasi. Selain itu, perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu dan dorongan untuk berpikir kreatif menciptakan rasa penghargaan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberdayakan, kepemimpinan transformasional secara efektif mendorong munculnya OCB yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Indrajaya & Pidie, 2021).

Sedangkan menurut (Tjahjono et al., 2018) setiap peran pemimpin dalam perusahaan dapat mempengaruhi perilaku pegawai untuk meningkatkan ocb dilingkungan perusahaan, semakin efektif para pemimpin dalam memberikan motivasi inspiratif, pengaruh yang ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individu dalam menerapkan kepemimpinan transformasional. Hal ini para pegawai akan meningkatkan sikap dan perilaku seperti altruisme, sportifitas, inisiatif berorganisasi, kesopanan, dan kepatuhan terhadap norma-norma sosial didalam sebuah perusahaan.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena karyawan akan merasakan puas dengan pekerjaan mereka akan mempengaruhi kinerja mereka (S.F Harahap & Tirtayasa, 2020).

Menurut (Adhan et al., 2019) bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri karyawan. Seorang karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan maka tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan akhirnya akan menjadi frustrasi. Kepuasan kerja dapat diklasifikasikan secara singkat merupakan estimasi atau refleksi dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Secara ringkas menurut (Arda, 2017) dapat dikatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah pernyataan : “Seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif atau produktivitas menghasilkan kepuasan”. Jika diterapkan dalam suatu organisasi maka dapat dikatakan organisasi dengan karyawan yang terpuasakan cenderung lebih efektif, sehingga produktivitas

semakin meningkat. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja akan menimbulkan sikap agresif atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak lingkungannya. Seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dibuat mereka, dengan kenyataan mereka rasakan. Terjadi pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja

Karyawan

Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku anggota organisasi secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan, ketika seseorang karyawan melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara sukarela meskipun diluar tanggung jawabnya sebenarnya hal itu akan meningkatkan kinerja (Lestari et al., 2018).

Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in part behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi bahwa organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi *job desk*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB. Berpendapat

bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. OCB dapat memengaruhi performa organisasi (Anwar, 2021).

Menurut (Syahrul et al., 2020) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena perilaku ini mencerminkan kontribusi ekstra yang diberikan karyawan di luar tugas formal mereka. Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung lebih proaktif, mendukung rekan kerja, dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, OCB juga dapat memperkuat budaya organisasi yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperbaiki hubungan antar karyawan. Dengan demikian, perilaku ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berdampak pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

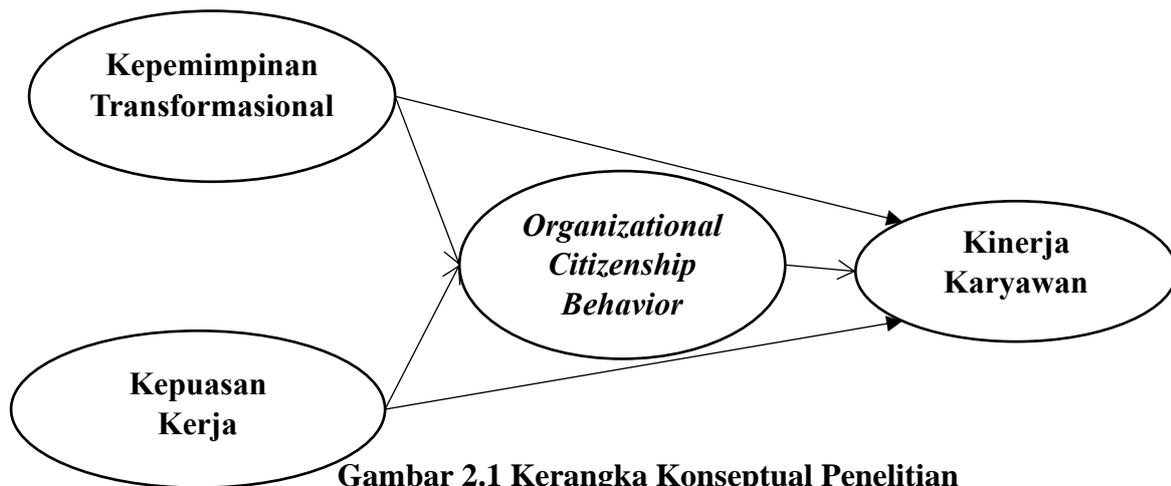
2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan

***Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening**

Menurut (Nurnaningsih & Wahyono, 2017) Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dari aspek lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, maupun penghargaan yang diterima, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja dengan baik. Kepuasan kerja ini juga dapat mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan di luar tugas formal mereka. OCB meliputi tindakan seperti membantu rekan kerja yang kesulitan, menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas, menjaga lingkungan kerja tetap kondusif, serta mendukung kebijakan dan

tujuan organisasi secara sukarela. Perilaku OCB ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam tim, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga mendukung pencapaian target organisasi. Dengan adanya OCB sebagai variabel intervening, kepuasan kerja tidak hanya berdampak langsung pada kinerja individu, tetapi juga memperkuat kontribusi karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong peningkatan perilaku OCB, yang pada akhirnya berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja karyawan yang lebih optimal. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti penghargaan, pengakuan, dan keseimbangan kerja, untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja yang unggul.

Menurut (Arianto, 2017) Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan sebagai variabel intervening. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan perilaku positif yang mendukung lingkungan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. OCB mencakup tindakan sukarela yang tidak diharuskan tetapi sangat berkontribusi pada efektivitas organisasi, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan. Dengan demikian, kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk berperilaku lebih proaktif dan kolaboratif, yang pada akhirnya berujung pada peningkatan produktivitas dan kinerja keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan ini bersifat positif dan signifikan, menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan melalui OCB.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah pernyataan atau dugaan sementara yang diajukan untuk menjelaskan suatu fenomena atau masalah, yang dapat diuji melalui penelitian atau eksperimen. Hipotesis biasanya berbentuk prediksi tentang hubungan antara dua atau lebih variabel. Tujuannya adalah untuk memberikan arah bagi penelitian lebih lanjut, yang nantinya akan diuji untuk dibuktikan kebenarannya. Hipotesis bisa diterima atau ditolak berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan.

Adapun hipotesis dari penelitian ini adalah :

1. Berpengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa?
2. Berpengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Carsurindo Siperkasa?
3. Berpengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Carsurindo Siperkasa?

4. Berpengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Carsurindo Siperkasa?
5. Berpengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa?
6. Berpengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa?
7. Berpengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Carsurindo Siperkasa?

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang menggunakan dua variable atau lebih guna mengetahui hubungan atau pengaruh antara variable yang satu dengan yang lainnya. Disini peneliti juga menggunakan jenis penelitian kuantitatif sebagai model untuk pengolahan data nantinya.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variabel satu atau lebih berhubungan dengan variabel yang lain dan juga untuk mempermudah dalam membahas penilaian yang dilakukan. Sesuai dengan judul penelitian ini menggunakan variabel independen(bebas) dan variabel dependen(terikat). Adapun variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan adalah sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kinerja ini biasanya diukur berdasarkan hasil kerja, kualitas, kuantitas, serta sikap atau perilaku yang ditunjukkan dalam lingkungan kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain kompetensi, motivasi, sumber daya yang tersedia, dan dukungan dari atasan atau rekan kerja.

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan

No	Indikator
1	Kualitas Kerja
2	Kuantitas
3	Ketepatan Waktu
4	Efektivitas
5	Komitmen
6	Disiplin
7	Integritas

Sumber: (*Www.Penerbitwidina.Com*, n.d.)

2. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang melampaui kepentingan individu. Pemimpin transformasional mendorong perubahan positif dengan memengaruhi nilai, sikap, dan perilaku anggota tim melalui visi yang kuat, komunikasi yang efektif, dan perhatian pada pengembangan pribadi.

Tabel 3.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator
1	Kharisma
2	Inspiratif
3	Stimulasi Intelektual
4	Perhatian Individu

Sumber: (Widayati et al., 2017)

3. Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh seorang individu terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencakup perasaan puas atau tidak puas terhadap tugas, lingkungan kerja,

hubungan dengan rekan kerja, gaji, peluang pengembangan karier, dan kebijakan organisasi.

Tabel 3.3 Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator
1	Isi Pekerjaan
2	Promosi
3	Supervise
4	Organisasi dan manajemen
5	Kesempatan untuk maju
6	Gaji atau insentif
7	Rekan kerja
8	Kondisi Pekerjaan

Sumber: (Hazmanan, 2017)

4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang melampaui tugas formal yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan tidak secara langsung dihargai oleh sistem penghargaan formal organisasi. Perilaku ini dilakukan secara sukarela dan bertujuan untuk mendukung lingkungan kerja yang positif, meningkatkan efektivitas organisasi, dan membantu rekan kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Tabel 3.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Indikator
1	<i>Altruism</i> (perilaku membantu orang lain)
2	<i>Conscientiousness</i> (Sikap berhati-hati)
3	<i>Sportmanship</i> (Sikap sportif)
4	<i>Courtesy</i> (Kesopanan)
5	<i>Civic Virtue</i> (Moral Kemasyarakatan)

Sumber; (T. N. Aulia et al., n.d.)

3.3 Tempat dan waktu penelitian

3.3.1 Tempat penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada PT Carsurindo Siperkasa JL.Pulau Sumbawa II NO.4 LOT 5-B Kawasan Industri Medan II Mabar – Medan.

3.3.2 Waktu penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan pada November 2024 sampai dengan April 2025.

Tabel 3.5 Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Tahapan Penelitian	Nov				Des				Jan				Feb				Mar				Apr			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Prariset			■	■																				
2.	Penyusunan Proposal					■	■	■	■																
3.	Bimbingan Proposal									■	■	■	■												
4.	Seminar Proposal													■											
5.	Revisi Proposal														■	■									
6.	Pengumpulan Data																	■	■	■					
7.	Pengelolaan dan Analisis data																	■	■	■	■				
8.	Penyusunan Skripsi																	■	■	■	■				
9.	Bimbingan Skripsi																					■	■	■	■
10.	Sidang Meja Hijau																								■

Sumber: Peneliti Sendiri

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian

ditarik kesimpulannya. Penentuan populasi merupakan tahapan penting dalam penelitian. populasi dapat memberikan informasi atau data yang berguna bagi suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang terdapat di PT. Carsurindo Siperkasa yang berjumlah 88 orang karyawan.

Tabel 3.6 Data Jumlah Karyawan Tetap PT.Carsurindo Siperkasa

No	Divisi	Jumlah
1.	Tata Usaha	5
2.	Gudang	10
3.	Produksi	40
4.	Teknik	9
5.	Personalia	6
6.	Operasional	14
7.	Keuangan	4
	Total	88 Karyawan

Sumber: PT. Carsurindo Siperkasa

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, Sedangkan teknik pengambilan sampel disebut dengan sampling. Menurut (sugiyono:63), teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah total sampling. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Alasan mengambil total sampling karena jumlah **populasi** yang kurang dari 100. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 88 orang dalam waktu satu bulan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data keterangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

1. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang berwenang yaitu kepada karyawan.
2. Studi dokumentasi, penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan studidokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, data-data jumlah karyawan yang ada diperusahaan.
3. *Quesioner*, yaitu pertanyaan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variable yang diteliti. Dalam penelitian ini angket dibagikan kepada karyawan PT Carsurindo Siperkasa Medan. Menggunakan skala *likert* dengan menggunakan angket online melalui aplikasi Google Form dimana setiap pertanyaan mempunyai opsi, yaitu :

Tabel 3.7 Tabel Skala *Likert*

Kerangka	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan asosiatif yang berguna untuk mengetahui pengaruh antara satu variabel degan variabel lainnya dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistic yakni *partial least square*. Struktual *Equestion*

Model (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur path dengan variabel laten.

Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausilitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Diminimumkan Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang powerfull karena tiak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model stuktural pada *Partial Least Square* (PLS) dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 4 for Windows. Ada dua kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu: tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi, yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antara konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dalam penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dan indikator- indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antara variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah resudal variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan. *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang powerfull karena tiak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, *ordinal*, *interval* sampai *ratio*

dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model stuktual pada *Partial Least Square* (PLS) dilakukan dengan bantuan *software* Smart PLS ver. 4 for Windows. Ada dua kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*Outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composit Reliability* adalah :

3.6.1.1 Converegnt Validity

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian convergent validity dapat dilihat dari loading factor untuk setiap indikator konstruk. Nilai loading faktor $> 0,7$ adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Dalam penelitian empiris, nilai loading faktor $> 0,5$ masih diterima. Bahkan, sebagian ahli menerima 0,4. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator.

3.6.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru 47

yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT). Jika nilai HTMT 0.6.

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) adalah yang disebut *inner model* atau disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansi penelitian.

3.6.2.1 *R-Square*

R-square adalah ukuran proposi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-square* adalah; (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansi (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah *moderate* (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model lemah (buruk).

3.6.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi *relative* (endogen). Pengukuran *F-square* disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. Kriteria *F-square* adalah sebagai berikut; (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

1. *Dirrect Effect* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *Direct Effect* (Pengaruh Langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Jika koefisien jalur (*path coefficient*) :

- a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
- b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Jika, nilai probabilitas/signifikan (P- values); (1) Jika nilai $P < 0.05$, maka signifikan; dan (2) Jika nilai $P > 0.05$, maka tidak signifikan.

2. *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantara/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Statistik Deskripsi Data

Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner yang diterima dapat diketahui karakteristik responden yang akan dibahas dibawah ini meliputi jenis kelamin, usia, jabatan dalam perusahaan setrta lama bekerja di perusahaan. Dalam penelitian ini meliputi data kuesioner yang terdiri dari 8 pertanyaan untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), 16 Pertanyaan untuk variabel Kepuasan Kerja (X2), 10 pertanyaan untuk variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) dan 14 pertanyaan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y). Kuesioner ini diberikan kepada 88 orang responden yaitu karyawan tetap di PT Carsurindo Siperkasa sebaai sampel penelitian dan menggunakan *Likert Sumatted Rating* (LSR).

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pda tabel 4.1

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Laki – Laki	69	78,4%
2.	Perempuan	19	21,6%
Jumlah		88	100

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Dari Tabel 4.1 diatas diketahi bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki – laki sebanyak 69 orang (78,4%) sedangkan perempuan

sebanyak 19 orang (21,6%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki – laki.

2. Data Responden Berdasarkan usia

Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Presentase (%)
1.	< 25 Tahun	54	61,4%
2.	25 – 35 Tahun	28	31,8%
3.	36 – 45 Tahun	6	6,8%
4.	> 46 Tahun	0	0
Jumlah		88	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Dari tabel 4.2 diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia < 25 tahun sebanyak 54 orang (61,4%), yang berusia antara 25 – 35 tahun sebanyak 28 orang (31,8%), yang berusia antara 36 – 45 tahun sebanyak 6 orang (6,8%) dan tidak ada responden yang berusia diatas 46 tahun. Maka dalam penelitian ini responden di dominasi oleh usia antara < 25 tahun.

3. Data Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Tata Usaha	5	5,7%
2.	Gudang	10	11,4%
3.	Produksi	40	45,5%
4.	Teknik	9	10,2%
5.	Personalia	6	6,8%
6.	Operasional	14	15,9%
7.	Keuangan	4	4,5%
Jumlah		88	100

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel 4.3 diatas diketahui bahwa jabatan responden dalam penelitian ini terbagi menjadi beberapa divisi seperti tata usaha sebanyak 5 (5,7%) karyawan,

bagian gudang sebanyak 10 (11,4%) karyawan, bagian produksi sebanyak 40 (45,5%) karyawan, bagian teknik sebanyak 9 (10,2%) karyawan, bagian personalia sebanyak 6 (6,8%) karyawan, bagian operasional sebanyak 14 (15,9%) karyawan serta bagian keuangan sebanyak 4 (4,5%) karyawan. Maka dapat disimpulkan sebagian besar responden pada penelitian ini didominasi oleh bagian produksi.

Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase (%)
1.	< 1 Tahun	15	17%
2.	1 – 3 Tahun	57	64,8%
3.	4 – 6 Tahun	15	17%
4.	> 6 Tahun	1	1,1%
Jumlah		88	100

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel 4.4 diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu sudah bekerja selama < 1 tahun sebanyak 15 orang (17%), yang bekerja selama 1 - 3 tahun sebanyak 57 orang (64,8%), yang bekerja selama 4 – 6 tahun sebanyak 15 orang (17%) dan yang telah bekerja diatas 6 tahun sebanyak 1 orang (1,1%). Maka dalam penelitian ini responden di dominasi oleh karyawan yang telah bekerja selama 1 – 3 Tahun.

4.1.2 Deksripsi Variabel Penelitian

4.1.2.1 Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel Kepemimpinan Transformadional yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Pemimpin saya memiliki daya Tarik pribadi yang membuat saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik	14	55	12	5	1	88	100%
2	Saya merasa terinspirasi oleh sikap dan kepribadian pemimpin saya dalam menjalankan tugas saya	24	48	8	7	1	88	100%
3	Pemimpin saya selalu memberikan visi yang jelas dan mendorong saya untuk mencapai tujuan tersebut	16	39	25	5	3	88	100%
4	Pemimpin saya selalu memberikan semangat dan dorongan untuk mengatasi tantang dalam pekerjaan	17	35	23	11	2	88	100%
5.	Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan menemukan Solusi baru untuk menghadapi masalah	29	42	15	0	2	88	100%
6.	Pemimpin saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide baru dalam pekerjaan	20	57	9	0	2	88	100%
7.	Pemimpinan saya menunjukkan perhatian terhadap perkembangan pribadi dan karir saya	28	50	7	1	2	88	100%
8.	Pemimpin saya selalu memberikan dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan untuk pengembangan diri saya di tempat kerja	21	49	13	3	2	88	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pertanyaan untuk variabel Kepemimpinan Transformasional. Hal

ini dapat diketahui bahwa responden merasa puas dengan adanya kepemimpinan transformasional yang jelas pada PT Carusindo Siperkasa sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

4.1.2.2 Kepuasan Kerja (X2)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel Kepuasan Kerja yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepuasan Kerja

No	Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Pekerjaan saya memberikan tantang yang membuat saya berkembang	24	53	7	2	2	88	100%
2	Saya merasa pekerjaan saya menarik dan bermanfaat	40	44	2	0	2	88	100%
3	Saya merasa memiliki kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi	17	36	29	4	2	88	100%
4	Sistem promosi di Perusahaan ini sudah transparan dan berdasarkan kinerja	20	33	22	12	1	88	100%
5.	Atasan saya memberikan bimbingan dan arahan yang jelas dalam pekerjaan	36	37	12	2	1	88	100%
6.	Atasan saya menghargai usaha dan kontribusi saya ditempat kerja	16	52	17	2	1	88	100%
7.	Saya merasa kebijakan Perusahaan mendukung kesejahteraan karyawan	23	51	10	2	2	88	100%
8.	Manajemen perusahaan memberikan komunikasi yang jelas kepada karyawan	21	56	9	0	2	88	100%
9.	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan saya di perusahaan ini	61	22	3	1	1	88	100%

10.	Perusahaan menyediakan pelatihan atau program pengembangan karyawan	30	51	3	2	2	88	100%
11.	Saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja saya	19	52	13	2	2	88	100%
12.	Insentif yang diberikan perusahaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik	12	30	40	3	3	88	100%
13.	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya	23	32	22	7	4	88	100%
14.	Rekan kerja saya mendukung saya dalam menyelesaikan tugas	16	37	19	9	7	88	100%
15.	Lingkungan kerja di perusahaan ini mendukung produktivitas saya	23	42	17	3	3	88	100%
16.	Saya merasa nyaman dengan fasilitas dan sarana yang tersedia di tempat kerja	16	40	21	8	3	88	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja. Namun ada beberapa karyawan yang merasa kurang setuju jika insentif yang diberikan perusahaan memotivasi untuk bekerja lebih baik.

4.1.2.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya	30	51	5	1	1	88	100%

2	Saya sering menawarkan bantuan kepada rekan kerja tanpa diminta	25	50	4	7	2	88	100%
3	Saya berusaha bekerja lebih dari standar yang diharapkan perusahaan	31	47	7	3	0	88	100%
4	Saya selalu datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu	28	49	9	1	1	88	100%
5.	Saya tetap menjaga sikap positif meskipun menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan	33	48	5	2	0	88	100%
6.	Saya tidak mudah mengeluh Ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan	28	46	8	6	0	88	100%
7.	Saya selalu berkomunikasi dengan sopan kepada rekan kerja dan atasan	32	50	4	2	0	88	100%
8.	Saya berusaha mencegah konflik dengan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja	25	57	3	0	3	88	100%
9.	Saya mengikuti dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan atau rapat yang diadakan perusahaan	31	53	2	2	0	88	100%
10.	Saya selalu menjaga nama baik perusahaan, baik di dalam maupun diluar lingkungan kerja	29	56	3	0	0	88	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pertanyaan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat diketahui bahwa responden merasa puas dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior* yang jelas pada PT Carusindo Siperkasa sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

4.1.2.4 Kinerja Karyawan (Y)

Berikut ini merupakan deksripsi frekuensi dari variabel Kinerja Karyawan yang dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan

No	Butir Pertanyaan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan yang memiliki kualitas terbaik sesuai dengan standar yang ditentukan	35	51	1	1	0	88	100%
2	Saya memperhatikan setiap detail pekerjaan untuk memastikan hasil kerja yang memuaskan	47	31	10	0	0	88	100%
3	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas dalam jumlah yang sesuai dengan target yang ditetapkan	36	42	7	2	1	88	100%
4	Saya dapat menyelesaikan lebih banyak tugas dalam relative singkat tanpa mengorbankan kualitas	30	45	10	2	1	88	100%
5.	Saya selalu memastikan pekerjaan saya selesai tepat waktu sesuai dengan deadine yag diberikan	36	47	2	2	1	88	100%
6.	Saya mampu mengatur waktu dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan	38	45	1	3	1	88	100%
7.	Saya dapat bekerja dengan cara yang efisien dan menghasilkan hasil yang maksimal	32	50	4	0	2	88	100%
8.	Saya selalu mencari cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan	27	45	12	3	1	88	100%

9.	Saya berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan dan mendukung visi serta misi yang ada	44	40	1	0	3	88	100%
10.	Saya merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terbaik terhadap kemajuan perusahaan	29	53	4	1	1	88	100%

Sumber: Data primer olahan, 2025

Dari tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan. Namun ada beberapa karyawan yang merasa kurang setuju untuk mencari cara efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.2 Analisis Data

Berdasarkan merujuk kepada hasil kuesioner yang telah dikumpulkan, data kuantitatif dari kuesioner tersebut diolah menjadi bentuk kuantitatif sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Data kuantitatif ini merupakan data mentah dari setiap variabel dalam penelitian ini. Pada bagian ini, analisis dilakukan terhadap deskripsi data yang telah disajikan sebelumnya, yang merupakan hasil deskripsi dari data sebelumnya.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*. Selanjutnya analisis model structural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis yaitu pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2.1 Analisis Model Pengukuran/ *Measurement Model (Outer Model)*

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang menggambarkan keterkaitan antara setiap blok indikator dengan variabel latennya. Fungsinya adalah untuk mengevaluasi validitas dan realibilitas model. Uji validitas bertujuan untuk menentukan sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur hal-hal yang seharusnya diukur, sementara uji reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep. Uji reliabilitas juga bisa mencerminkan konsistensi responden dalam menjawab pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu: realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

4.2.1.1 *Construck Reliability and Validity*

Construck Reliability and Validity adalah cara untuk menilai keandalan sebuah konstruk. Keandalan skor konstruk harus mencapai tingkat yang memadai. Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur hal yang seharusnya diukur (Abdillah & Hartono, 2015). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* $> 0,6$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi.

Tabel 4.9 Hasil *Outer Loading*

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	OCB (Z)
X1.1	0.864			
X1.2	0.837			
X1.3	0.838			

X1.4	0,739			
X1.5	0.829			
X1.6	0.846			
X1.7	0.818			
X1.8	0.781			
X2.1		0.769		
X2.10		0.770		
X2.11		0.758		
X2.12		0.805		
X2.13		0.795		
X2.14		0.846		
X2.15		0.847		
X2.16		0.822		
X2.2		0.791		
X2.3		0.718		
X2.4		0.723		
X2.5		0.831		
X2.6		0.846		
X2.7		0.869		
X2.8		0.840		
X2.9		0.861		
Y.10			0.830	
Y.11			0.797	
Y.12			0.756	
Y.13			0.827	
Y.14			0.747	
Y.2			0.743	
Y.3			0.755	
Y.4			0.730	
Y.5			0.772	
Y.6			0.774	
Y.7			0.757	
Y.8			0.764	
Y.9			0.776	
Z.1				0.801
Z.10				0.825
Z.2				0.805
Z.3				0.755
Z.4				0.793
Z.5				0.790
Z.6				0.728

Z.7				0.760
Z.8				0.816
Z.9				0.792
Y.1			0.804	

Sumber: Hasil Olahan SEM – PLS,2025

Berdasarkan table 4.9 hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa dari pengujian item penelitian yang dilakukan kepada 88 orang responden diperoleh hasil bahwa item pernyataan pada variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* memenuhi standar validitas yaitu nilai di atas 0.6 untuk beberapa item pertanyaan dalam penelitian.

Uji realibilitas kontruk dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Unutk dapat dikatakan satu item pernyataan reliabel, maka nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliable* harus $> 0,7$. Berikut ini hasil pengujian *cronbach alpha*.

Tabel 4.10 Hasil Cronbach's Alpa

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Transformadional (X1)	0,930
Kepuasan Kerja (X2)	0,963
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>	0,932
Kinerja Karyawan (Y)	0,948

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpa* semua variabel telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6, berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dalam memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliabilty*:

Tabel 4.11 Hasil *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,933
Kepuasan Kerja (X2)	0,966
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>	0,933
Kinerja Karyawan (Y)	0,950

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* semua variabel telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6, berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dalam memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Dan variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan memenuhi asumsi reliabilitas.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Validitas diskriminan adalah suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diksriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variabel laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diksriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan $> 0,5$.

Tabel 4. 12 Hasil Average Variance Extracted

	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,672
Kepuasan Kerja (X2)	0,647
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>	0,619
Kinerja Karyawan (Y)	0,599

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.12 diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,5, berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diksriman dan Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan telah memenuhi asumsi pengujian validitas diksriminan.

4.2.2 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (*Inner*

Model)

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*, *F-Square* dan *Hypothesis Test*. Berikut ini hasil pengujiannya:

1. Jika nilai (adjusted) = 0,75, model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai (adjusted) = 0,50, model adalah moderate (sedang).
3. Jika nilai (adjusted) = 0,25, model adalah lemah (buruk).

Tabel 4. 13 Hasil *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)</i>	0,474	0,462
Kinerja Karyawan (Y)	0,687	0,676

Sumber: Hasil Olahan SEM – PLS,2025

Berdasarkan table diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel interverning adalah 0.462 dan 0.676. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Kepemimpinan Transformasional dalam menjelaskan variabel Z yaitu *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 4.62% dengan demikian model tergolong moderate dan kemampuan variabel Y yaitu kinerja karyawan sebesar 6,76% dengan demikian model tergolong kuat.

4.2.2.1 Hasil Uji *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (shiau et,al, 2019). Kriteria penarikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Jika nilai F sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah).
2. Jika nilai F sebesar 0,15 maka terdapat efek yang sedang.
3. Jika nilai F sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar(kuat).

Tabel 4.14 Hasil *F-Square*

	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	OCB (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X1)			0.221	0.314
Kepuasan Kerja (X2)			0.314	0.032
Kinerja Karyawan (Y)				
OCB (Z)			0.009	

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2025

Berdasarkan tabel *F-Square* diatas, dapat diketahui bahwa pengaruh yang diberikan variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sudah bagus karena sudah lebih dari 0.15 yang mana terdapat efek yang sedang.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini bertujuan untuk menghitung koefisien jalur dalam model struktural dan menguji signifikansi dari semua hubungan atau hipotesis yang diajukan. Terdapat tiga tahapan analisis dalam pengujian hipotesis tersebut, antara lain: *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*.

4.2.3.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan dan jika nilai P- Values > 0.05 , maka tidak signifikan.

Tabel 4. 15 Hasil Pengaruh Langsung

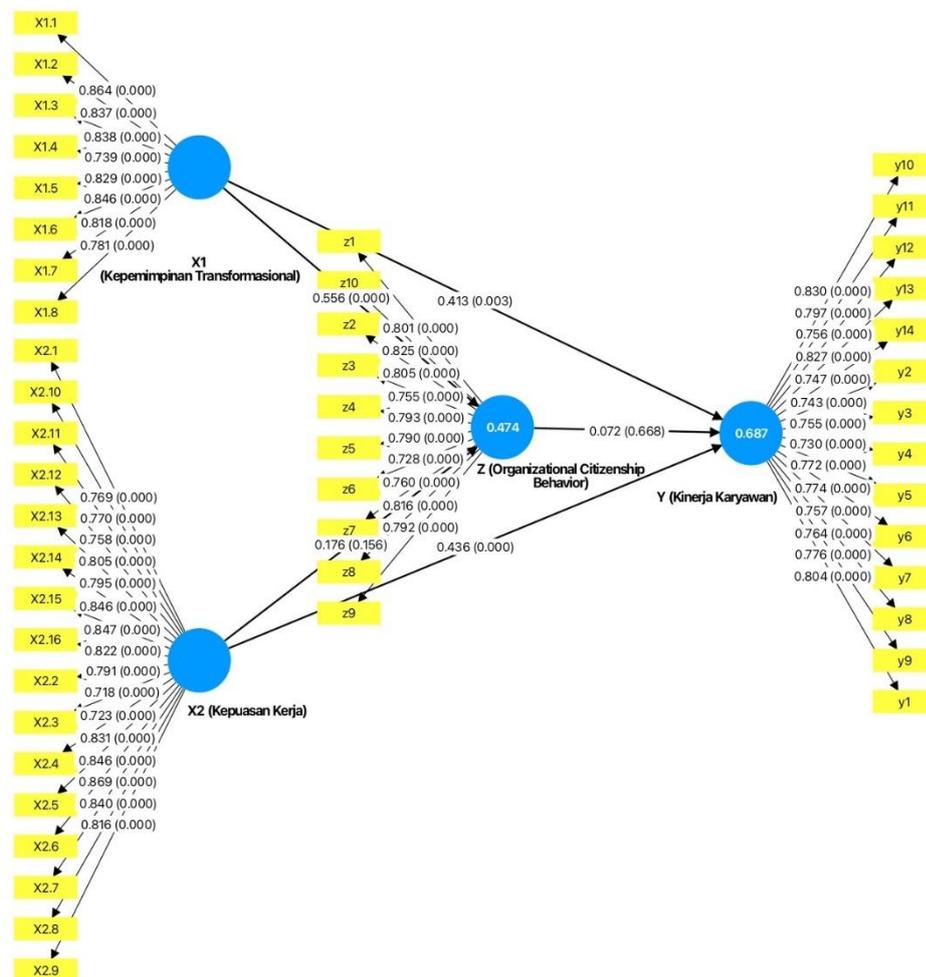
	T - Statistic	P - Values
Kepemimpinan Transformasional (x1) -> Kinerja Karyawan (y)	5.352	0.000
Kepemimpinan Transformasional(X1) -> OCB (Z)	4.477	0.000
Kepuasan Kerja (x2) -> Kinerja Karyawan (Y)	5.483	0.000
Kepuasan Kerja (X2) -> OCB (Z)	1.420	0.156
OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.430	0.668

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.15 diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada T- statistic), antara lain:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 5.352. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.000 > 0,05$ dengan demikian kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 4.477. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin jelas kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.000 > 0,05$, dengan demikian kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 5.483. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak terhadap kinerja kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.000 < 0,05$, dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 1.420. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu timbul dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.016 < 0,05$, dengan demikian Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.430. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* perusahaan maka semakin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,668 < 0,05$, dengan demikian *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4. 1 Hasil *Path Analysis*

4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 16 Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T – Statistics ($ 0/STDEV $)	P-Values
Kepemimpinan Transformasional (x1) -> OCB (z) -> Kinerja Karyawan (y)	0.410	0.682
	T – Statistics ($ 0/STDEV $)	P-Values
Kepuasan Kerja (x2) -> OCB (z) -> Kinerja Karyawan (y)	0.272	0.390

Sumber: Hasil Olahan SEM-PLS, 2025

1. Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (*Organizational Citizenship Behavior*), memberi pengaruh pada variabel eksogen (X1/ kepemimpinan transformasional) terhadap variabel endogen (Y/ kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (*Organizational Citizenship Behavior*), memberi pengaruh pada variabel eksogen (X2/ kepuasan kerja) terhadap variabel endogen (Y/ kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil yaitu Pengaruh Kepemimpinan Transformasional melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan 0.410 dan p-

values sebesar 0,0682 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transforsional melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan dan Pengaruh Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan 0.272 dan P-Values sebesar 0.390 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan.

4.3 Pembahasan

Analisi dalam penelitian ini melibatkan penilaian terhadap relevansi teori, perspektif, dan penelitian sebelumnya yang telah diungkapkan sebelumnya, serta strategi yang dapat diadopsi untuk mengatasi permasalahan yang teridentifikasi. Dalam analisis temuan penelitian ini, terdapat 4 aspek utama yang akan dipertimbangkan, yaitu sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan dengan mempunyai koefisien jalur sebesar 5.532. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin bagus Kepemimpinan Trasnformasional, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.000 < 0,05$ dengan demikian Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan ini sangat diperlukan dalam perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Melva et al., 2023), (Priyatmo, L. 2018), (Jufrizen, 2017). yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor industri. Pemimpin yang mampu mendorong perubahan positif dan memberikan dorongan motivasi kepada karyawannya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal. Kepemimpinan merupakan faktor yang penting bagi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha pekerja dalam mencapai tujuan organisasi.

4.3.2 Pengaruh Kepimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara Kepimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Carsurindo Siperkasa menghasilkan nilai negatif dan tidak berpengaruh signifikan dengan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.410. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.682 > 0,05$. dapat disimpulkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional memiliki potensi dalam meningkatkan kinerja karyawan, pengaruh tersebut tidak secara efektif diteruskan melalui OCB.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Melva et al., 2023), (Priyatmo, L. 2018), (Jufrizen, 2017). yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor industri. Pemimpin yang mampu

mendorong perubahan positif dan memberikan dorongan motivasi kepada karyawannya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal.

4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Behavior

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Carsurindo Siperkasa menghasilkan nilai negatif dan tidak signifikan dengan mempunyai koefisien jalur sebesar 1.420. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin buruk Kepuasan Kerja, maka semakin rendah pula *Organizational Citizenship Behavior* tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.156 > 0,05$ dengan demikian Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil ini juga dapat mengindikasikan bahwa dalam konteks PT. Carsurindo Siperkasa, karyawan mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor lain selain kepuasan kerja dalam menunjukkan OCB. Faktor seperti lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karier, atau bahkan nilai-nilai pribadi karyawan dapat lebih menentukan apakah mereka akan menunjukkan perilaku ekstra peran. Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja yang lebih kompetitif atau kurang kolaboratif, kepuasan kerja mungkin tidak selalu menjadi pendorong utama OCB. Perusahaan dapat mempertimbangkan strategi lain untuk meningkatkan OCB, seperti memperkuat budaya kerja yang mendukung kolaborasi, memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan di luar tugas utama mereka, serta memastikan bahwa komunikasi antara manajemen dan karyawan berjalan efektif.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lestari et al., 2018), (Irnandi et al., 2023), (Anwar, 2021) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja tidak mempengaruhi perilaku OCB karyawan di perusahaan tersebut.

4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap

Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Carsurindo Siperkasa menghasilkan nilai positif dan signifikan dengan mempunyai koefisien jalur sebesar 4.477. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional, maka semakin bagus pula *Organizational Citizenship Behavior* tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.000 < 0,05$ dengan demikian Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional yang efektif dapat mendorong karyawan untuk melakukan tindakan di luar tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja, meningkatkan inisiatif pribadi, serta memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ekowati 2017), (Indrajaya & Pidie, 2021), (Tjahjono et al., 2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa menghasilkan nilai berpengaruh secara positif dan signifikan dengan mempunyai koefisien jalur sebesar 5.483. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin bagus Kepuasan Kerja, maka semakin bagus pula Kinerja Karyawan tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.000 < 0,05$ dengan demikian Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, memiliki komitmen yang tinggi, serta menunjukkan produktivitas yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, mengurangi tingkat stres, serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu, kepuasan kerja dapat memengaruhi aspek psikologis dan emosional karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih cenderung memiliki sikap positif, lebih proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan semangat kerja, meningkatkan tingkat absensi, serta memperbesar kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan lain di luar perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja agar kinerja yang dihasilkan tetap optimal. Beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan antara lain meningkatkan sistem

kompensasi dan penghargaan dengan memberikan gaji yang kompetitif, insentif berbasis kinerja, serta bonus bagi karyawan yang menunjukkan performa luar biasa. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menyediakan fasilitas yang mendukung kenyamanan kerja serta membangun hubungan kerja yang harmonis juga menjadi faktor penting.

Hal ini sejalan dengan penelitian (S.F Harahap & Tirtayasa, 2020) (Adhan et al., 2019) (Arda, 2017) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks PT. Carsurindo Siperkasa, hasil ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan mampu memenuhi harapan karyawan, baik dari segi kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun kesempatan pengembangan karier, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan.

4.3.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Carsurindo Siperkasa menghasilkan nilai secara negatif dan tidak signifikan dengan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.430. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin rendah *Organizational Citizenship Behavior*, maka semakin buruk pula Kinerja Karyawan tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.668 > 0,05$ dengan demikian Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah bahwa kinerja karyawan di PT. Carsurindo Siperkasa lebih bergantung pada faktor lain, seperti sistem penilaian kinerja yang lebih menekankan produktivitas individu dibandingkan dengan aspek sosial dalam bekerja. Jika perusahaan lebih fokus pada pencapaian target kerja secara individu, maka perilaku OCB yang bersifat sukarela, seperti membantu rekan kerja atau melakukan tugas di luar tanggung jawab utama, mungkin tidak mendapatkan apresiasi yang memadai. Akibatnya, karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi tidak otomatis menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan.

Selain itu, kemungkinan lain adalah bahwa karyawan yang menunjukkan perilaku OCB belum tentu memiliki sumber daya atau waktu yang cukup untuk meningkatkan kinerja mereka secara langsung. Misalnya, jika karyawan lebih banyak meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja atau melakukan tugas tambahan di luar peran utama mereka, hal ini dapat mengurangi fokus mereka pada tugas inti yang menjadi indikator utama dalam penilaian kinerja. Dengan demikian, meskipun OCB memiliki dampak positif bagi lingkungan kerja secara keseluruhan, efeknya terhadap kinerja individu tidak selalu terlihat secara langsung atau signifikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyeimbangkan antara mendorong OCB dan memastikan bahwa karyawan tetap memiliki fokus yang optimal terhadap tugas utama mereka.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lestari et al., 2018), (Anwar, 2021), (Syahrul et al., 2020) yang menemukan bahwa OCB tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Carsurindo Siperkasa menghasilkan nilai nilai negatif dan tidak berpengaruh signifikan dengan mempunyai koefisien jalur sebesar 0.272. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.390 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja umumnya diharapkan dapat meningkatkan perilaku OCB, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, dalam konteks penelitian ini pengaruh tersebut tidak cukup kuat atau tidak berjalan sesuai harapan.

Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah bahwa meskipun karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, hal tersebut tidak selalu mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja atau berkontribusi lebih dari yang diharapkan. Jika budaya organisasi atau sistem penghargaan dalam perusahaan lebih menekankan pencapaian individu daripada kolaborasi tim, maka kepuasan kerja tidak serta-merta mendorong peningkatan OCB. Akibatnya, efek positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja melalui OCB menjadi tidak signifikan.

Selain itu, meskipun beberapa karyawan mungkin memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, faktor lain seperti beban kerja, tekanan dari atasan, atau keterbatasan sumber daya dapat menghambat mereka dalam menunjukkan perilaku OCB yang konsisten. Jika OCB yang dilakukan karyawan tidak dihargai atau tidak berdampak langsung pada sistem evaluasi kinerja, maka hubungan antara kepuasan

kerja dan kinerja karyawan melalui OCB menjadi lemah. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan bagaimana kepuasan kerja dapat lebih dioptimalkan agar mendorong perilaku OCB yang efektif dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya (Prahesti et al., 2017), (Naimah et al., 2022), Arianto, D. (2017) yang mengatakan bahwa tidak ada pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai original sampelnya sebesar 5.532 dan p valuenya sebesar $0.000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan.
2. Dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara Kepimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*, karena nilai original sampelnya sebesar 0.410 dan p valuenya sebesar $0.682 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa negatif dan tidak berpengaruh.
3. Dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, karena nilai original sampelnya sebesar 1.420 dan p valuenya sebesar $0.156 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa negatif dan tidak berpengaruh.
4. Dalam penelitian ini terdapat berpengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, karena nilai original sampelnya sebesar 4.477 dan p valuenya sebesar $0.000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan.
5. Dalam penelitian ini terdapat berpengaruh antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai original sampelnya sebesar 5.483 dan p valuenya sebesar $0.000 < 0,05$ yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan.

6. Dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan, karena nilai original sampelnya sebesar 0.430 dan t paluannya sebesar $0.668 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa negatif dan tidak berpengaruh.
7. Dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*, karena nilai original sampelnya sebesar 0.272 dan t paluannya sebesar $0.390 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa negatif dan tidak berpengaruh.

5.2 Saran

1. Bagi PT. CARSURINDO SIPERKASA

- Meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional dengan lebih memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, memberikan penghargaan kontribusi mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.
- Memberikan pelatihan kepemimpinan bagi manajer dan supervisor agar mereka dapat menjadi pemimpin yang inspiratif dan dapat meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan.
- Meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan melalui, pemberian kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, serta peluang pengembangan karier yang lebih baik
- Mendorong budaya kerja yang mengedepankan perilaku OCB dengan memberikan apresiasi terhadap karyawan yang menunjukkan sikap proaktif dan kerja sama yang baik.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- Menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan seperti: budaya organisasi, motivasi kerja, atau beban kerja.
- Memperluas objek penelitian ke industri lain agar hasil penelitian lebih generalizable.

5.3 Batasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa batasan yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Keterbatasan dalam ruang lingkup penelitian.

Penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Carsurindo Siperkasa, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke perusahaan lain dengan karakteristik yang berbeda.

2. Keterbatasan dalam metode penelitian.

Data yang dikumpulkan hanya bersifat kuantitatif melalui kuesioner, sehingga kurang menggali aspek-aspek kualitatif yang dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai pengalaman dan persepsi karyawan.

3. Keterbatasan dalam variabel penelitian.

Penelitian ini hanya menggunakan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening, padahal terdapat faktor lain yang mungkin juga berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, seperti budaya organisasi atau gaya kepemimpinan lainnya.

4. Keterbatasan dalam waktu penelitian.

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu tertentu, sehingga tidak dapat mengukur perubahan atau dampak jangka panjang dari variabel yang diteliti terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Anindi, D., & Andi Prayogi, M. (2023). Peran Kompensasi Dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(2), 241–254. <https://doi.org/10.47709/jebma.v3i2.2626>
- Anugrah Hendra Dana. (n.d.). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, PROMOSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN CV MITRA USAHA SURABAYA*. 1–14.
- Anwar, A. (2021). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Arianto, D. (2017). *PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA STAFF PT KEPUH KENCANA ARUM MOJOKERTO*. 5.
- Arina, A. M., Nelwan, O. S., & Pandowo, M. H. C. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Pada Pt Trimix Perkasa Bitung. *Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 9(3), 79–89.
- Atmaja, S. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(01), 116–131. <https://doi.org/10.47080/jmb.v4i01.1910>
- Aulia, F. B., Wahyudi, D., & Sunyoto, D. (2023). *Peran Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Intention To Quit Dan Organizational Citizenship Behaviour Di Uptd Rusunawa Sleman*. 7(1), 749–759. <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.4534/http>

- Aulia, T. N., Darma, U. B., Gunarto, M., & Program, M. S. (n.d.). *OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*. x(x), 1–14.
- Ayatullah, K. P., & Nasution, M. I. (2023). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Work Engagement yang dimediasi oleh Locus of Control. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 6(1), 543–556. <https://doi.org/10.34007/jehss.v6i1.1897>
- Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430>
- Fahmi. (2014). Tujuan Kinerja Karyawan. *Perpustakaan Pancabudi*, 11–52.
- Farisi, S., Andi Prayogi, M., & Juliana, E. (2021). the Influence of Work Motivation and Work Environment on *Organizational Citizenship Behavior* With Job Satisfaction As an Intervening Variable At the Youth and Sports Office of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(2), 257–268. <https://doi.org/10.54443/ijeabas.v1i2.78>
- Fauzi, A., Akbar, F. M., Cahyaningtyas, F., & Adi, L. (2023). *ebitbimassaputra,+1007-1012+Achmad+Fauzi*. 1(4), 1007–1012.
- Gunawan, I. K. I., & Netra, I. G. S. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Ocb Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(4), 2133–2160.
- Hasibuan, J. S., & Sari, N. (2021). Studi Kinerja Pegawai : Kompetensi Kerja dan Disiplin Kerja Pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk, Cabang Belmera Medan. *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1–23.
- Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. F. (2022). Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 93–108. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis>
- Hazmanan, D. 2019. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Wicaksono & Hermani*, 2(1), 69–88.
- Indrajaya, K., & Pidie, K. (2021). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN OCB SEBAGAI VARIABEL INTERVENING*. 2, 25–34.

- Irnandi, A., Wardhani, R. K., & Muttaqien, Z. (2023). Pengaruh Komitmen, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(2), 219–228. <https://doi.org/10.30812/target.v5i2.3458>
- Jasman Saripuddin. (2015). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. SARANA AGRO NUSANTARA MEDAN*. 6.
- Jodie Firjatullah, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 01–10. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>
- Jufrizen. (2017). *Efek moderasi etika kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan*.
- Jufrizen, J., & Hadhi Ningrum, R. P. (2024). *Organizational Climate And Organizational Commitment On Employee Performance: The Role Of Mediation Organizational Citizenship Behavior*. <https://doi.org/10.4108/eai.2-8-2023.2341557>
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Kinerja, T., Dinas, K., & Kabupaten, P. (2021). *Pengaruh servant leadership , beban kerja dan kreativitas terhadap kinerja karyawan dinas perhubungan kabupaten bangkalan madura dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening*. 19(3).
- Lestari, E. R., Kholifatul, N., & Ghaby, F. (2018). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee ' s Job Satisfaction and Performance*. 7, 116–123.
- Ludi Priyatmo, C. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Jurnal Ekonomi*, 9.
- Mahayasa, I. G. A., & Suartina, I. W. (2019). Peran *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* Dalam Peningkatan Pencapaian Tujuan Organisasi: Sebuah

Kajian Literatur. *Juima*, 2(2), 16–20.

- Melva, S., Adriani, Z., Batanghari, J. K., & Batanghari, J. K. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Rawat Jalan Kabupaten Batanghari. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(03), 847–857.
- Meutia, K. I., Husada, C., Dan, O., Organisasi, K., Kinerja, T., & Jurnal, K. (2019). pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB)*, 4(1 Februari 2019), 8. [https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=915072&val=10544&title=PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN](https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=915072&val=10544&title=PENGARUH%20BUDAYA%20ORGANISASI%20DAN%20KOMITMEN%20ORGANISASI%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN)
- Mira, Marisa, S. an N. (2021). Kepemimpinan Transformasional, Trend Kepemimpinan Pendidikan di Era Global. *Sosioedukasi*, 10(2), 257–270. <https://ejournal.unibabwi.ac.id/index.php/sosioedukasi/index%0AKEPEMIMPINAN>
- Mondiani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT . PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis Volume*, 1(1), 46–54.
- Muzaki, F. I., Ulfa Sari, W., Kharisma Putri, I., Septian Arianto, R., & Putra, R. S. (2023). Factors Affecting Performance Employees: Motivation, Leadership, Environment Work, Organizational Culture, and Achievement Work. *Greenomika*, 5(1), 52–60. <https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2022.05.1.5>
- naimah, muflikhatun, tentama tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- Nurnaningsih, S., & Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S. N., & Farhah, Z. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan , Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 215–228.

- Perkasa, D. H., & Herawaty, Y. (2021). Efek Mediasi Komitmen Organisasi Dalam Mempengaruhi Keterikatan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Ocb Di Pt. Vindo Internasional. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 2(1), 90–103. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v2i1.27>
- Praditya, R. A. (2022). Peran Mediasi Budaya Organisasi Dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Efektivitas Organisasi: A Mini Review. *Journal, International of Social, Policy and Law*, 03(01), 29–34. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/97>
- Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2017). *KINERJA KARYAWAN DENGAN OCB SEBAGAI VARIABEL MEDIASI Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia PENDAHULUAN Koperasi merupakan salah satu pendorong pertumbuhan ekonomi yang berbasis ekonomi kerakyatan . Koperasi merupakan b. 7, 2761–2788.*
- Prasetyo, K. D. (2021). *ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI , SERVANT LEADERSHIP , & KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP. 10, 1–11.*
- Primawanti, E. P., & Ali, H. (2022). *PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI , SISTEM INFORMASI BERBASIS WEB DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN (LITERATURE REVIEW EXECUTIVE SUPPORT SISTEM (ESS) FOR BUSINESS). 3(3), 267–285.*
- Rahayu, Y. R., & Sutrischastini, A. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Pt. Smart Talenta Multitama. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i1.424>
- Rivaldo, Y. (2020). *PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN INFLUENCE. 9(3), 505–515.*
- S.F Harahap & Tirtayasa. (2020). *Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu Sandhi Fialy Harahap Satria Tirtayasa PENDAHULUAN Kinerja karyawan sebagai salah satu elemen utama yang dapat ditingkat. 3(1), 120–135.*
- Simanjuntak, D. S. (2017). *Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. 3(2), 6–13.*
- Sinuhaji, E. (2019). Pengaruh Kepribadian, Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM Outsourcing pada PT. Catur Karya Sentosa Medan.

Jurnal Ilman, 1(1), 11–22.

- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja (Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta). *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75.
- Supardi, & Aulia Anshari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Syahrul, Rizky, N., Sunaryo, H., & Priyono, A. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 9, 1–13. www.fe.unisma.ac.id
- Tjahjono, H. K., Prasetyo, F., & Palupi, M. (2018). Kepemimpinan Transformasional Pada *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Afektif. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 217–232. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2771>
- Ummah, M. S. (2019). Organizational Citizenship Behavior. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Widayati, C., H. Rahardjo, T., & Febriyanti, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi*, 22(3), 466–485. <https://doi.org/10.24912/je.v22i3.286>
- Widjaja, W. (2021). *Analisis Kinerja Karyawan dan Faktor-Faktor yang Memengaruhinya : Studi Kasus di PT X*. 19(1), 32–40.
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475> www.penerbitwidina.com. (n.d.).
- Y.Yusniar. (2022). *PENGARUH SELF EFFICACY , IKLIM ORGANISASI, QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN* Azhari Azhari 1 *, Y. Yusniar 2 , Muhammad Ferdiananda Chadafi 3. 15(1), 1–18.
- Yulianti, S., Ahman, E., & Suwatno, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan

Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Employee Engagement.
Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis, 9(1), 8–15.
<https://doi.org/10.17509/jimb.v9i1.12976>

LAMPIRAN

Kuisoner Penelitian

Responden yang terhormat,

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Saya Maharani Citra Kencana, memohon kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. CARSURINDO SIPERKASA”**. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

Wasalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- a. SS : Sangat Setuju: dengan Skor 5
- b. S : Setuju: dengan Skor 4
- c. KS : Kurang Setuju: dengan Skor 3
- d. TS : Tidak Setuju: dengan Skor 2
- e. STS: Sangat Tidak Setuju: dengan Skor 1

- **Nama :**
- **Jenis Kelamin :**
 - Laki – Laki
 - Perempuan
- **Usia :**
 - < 25 Tahun
 - 25 – 35 Tahun
 - 36 – 45 Tahun
 - > 46 Tahun
- **Jabatan :**
 - Tata Usaha
 - Gudang
 - Produksi
 - Teknik
 - Personalia
 - Operasional
 - Keuangan
- **Lama Bekerja**
 - < 1 Tahun
 - 1 – 3 Tahun
 - 4 – 6 Tahun
 - > 6 Tahun

Variabel Kepemiimpinan Transformasional

No	Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Pemimpin saya memiliki daya Tarik pribadi yang membuat saya merasa					

	termotivasi untuk bekerja lebih baik					
2	Saya merasa terinspirasi oleh sikap dan kepribadian pemimpin saya dalam menjalankan tugas saya					
3	Pemimpin saya selalu memberikan visi yang jelas dan mendorong saya untuk mencapai tujuan tersebut					
4	Pemimpin saya selalu memberikan semangat dan dorongan untuk mengatasi tantang dalam pekerjaan					
5.	Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan menemukan Solusi baru untuk menghadapi masalah					
6.	Pemimpin saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide baru dalam pekerjaan					
7.	Pemimpinan saya menunjukkan perhatian terhadap perkembangan pribadi dan karir saya					
8.	Pemimpin saya selalu memberikan dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan untuk pengembangan diri saya di tempat kerja					

Variabel Kepuasan Kerja

No	Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Pekerjaan saya memberikan tantang yang membuat saya berkembang					
2	Saya merasa pekerjaan saya menarik dan bermanfaat					

3	Saya merasa memiliki kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi					
4	Sistem promosi di Perusahaan ini sudah transparan dan berdasarkan kinerja					
5.	Atasan saya memberikan bimbingan dan arahan yang jelas dalam pekerjaan					
6.	Atasan saya menghargai usaha dan kontribusi saya ditempat kerja					
7.	Saya merasa kebijakan Perusahaan mendukung kesejahteraan karyawan					
8.	Manajemen perusahaan memberikan komunikasi yang jelas kepada karyawan					
9.	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan saya di perusahaan ini					
10.	Perusahaan menyediakan pelatihan atau program pengembangan karyawan					
11.	Saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja saya					
12.	Insentif yang diberikan perusahaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik					
13.	Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja saya					
14.	Rekan kerja saya mendukung saya dalam menyelesaikan tugas					
15.	Lingkungan kerja di perusahaan ini mendukung produktivitas saya					

16.	Saya merasa nyaman dengan fasilitas dan sarana yang tersedia di tempat kerja					
-----	--	--	--	--	--	--

Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya					
2	Saya sering menawarkan bantuan kepada rekan kerja tanpa diminta					
3	Saya berusaha bekerja lebih dari standar yang diharapkan perusahaan					
4	Saya selalu datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu					
5.	Saya tetap menjaga sikap positif meskipun menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan					
6.	Saya tidak mudah mengeluh Ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan					
7.	Saya selalu berkomunikasi dengan sopan kepada rekan kerja dan atasan					
8.	Saya berusaha mencegah konflik dengan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja					
9.	Saya mengikuti dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan atau rapat yang diadakan perusahaan					
10.	Saya selalu menjaga nama baik perusahaan, baik di dalam maupun diluar lingkungan kerja					

Variabel Kinerja Karyawan

No	Butir Pertanyaan	Distribusi Tanggapan				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan yang memiliki kualitas terbaik sesuai dengan standar yang ditentukan					
2	Saya memperhatikan setiap detail pekerjaan untuk memastikan hasil kerja yang memuaskan					
3	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas dalam jumlah yang sesuai dengan target yang ditetapkan					
4	Saya dapat menyelesaikan lebih banyak tugas dalam relative singkat tanpa mengorbankan kualitas					
5.	Saya selalu memastikan pekerjaan saya selesai tepat waktu sesuai dengan deadine yag diberikan					
6.	Saya mampu mengatur waktu dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan					
7.	Saya dapat bekerja dengan cara yang efisien dan menghasilkan hasil yang maksimal					
8.	Saya selalu mencari cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan					
9.	Saya berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan dan mendukung visi serta misi yang ada					
10.	Saya merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terbaik terhadap kemajuan perusahaan					

Hasil Angket Variabel Kepemimpinan Transformatif (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	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
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	4	4	4	2	4
5	5	5	5	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
4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	2	3	5	3	4	2	5
4	2	3	4	4	4	3	2
5	4	4	4	5	4	4	5
2	5	5	3	4	3	5	4
3	4	5	4	5	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	2	3	5	4	4	2

4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	2	3	5	4	2	4
4	3	2	3	3	4	4	5
5	3	2	3	4	5	3	5
4	4	3	3	4	4	5	4
3	3	2	3	4	4	3	3
2	1	5	4	5	1	3	1
5	5	2	3	3	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	4	4	5	4	3
2	1	1	4	5	4	5	4
5	4	4	4	4	5	3	5
2	3	3	3	3	5	4	4
4	3	2	3	4	5	4	4
5	3	3	4	5	4	3	4
4	3	3	5	4	4	5	4
4	5	3	4	4	5	3	4
4	5	4	4	4	5	4	3
5	3	3	5	4	4	5	3
2	2	2	1	1	3	1	3
5	4	3	3	5	4	5	4
5	4	5	5	5	5	4	4
5	3	5	4	5	4	3	3
5	3	2	5	4	5	4	4
4	3	3	5	4	5	4	5
4	4	5	5	4	5	4	4
4	3	4	4	3	3	3	4
3	2	3	3	4	2	3	5
3	4	4	3	3	4	3	4
4	3	4	5	4	5	4	4
4	3	3	5	4	4	4	3
2	2	3	3	3	3	3	4
4	4	3	5	4	4	4	5
5	4	4	5	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	5	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	1	5	4	2	4	5	5	2	3	4	4	2	5	3	3
4	2	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
5	4	3	5	4	3	4	5	5	3	2	5	4	3	3	5
4	2	2	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	4	4	4	4	4	3	2	5	5	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
5	3	3	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	3	5
4	3	2	4	5	3	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4
4	3	2	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5
5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	2	5	4	5	3	5
4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
5	4	5	4	3	2	3	3	1	4	3	2	1	1	3	4
4	3	2	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	2	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	5	5	5	5	5	4
4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	3	3	2	4	3	5	4	3	1	1	3	2	4
5	3	2	3	3	4	4	4	5	4	3	1	2	3	2	5
4	3	3	2	2	5	4	4	5	5	3	5	2	1	2	5
3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	2	2
5	3	2	5	3	5	5	4	4	5	3	2	1	3	2	4
4	3	2	5	3	5	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4
5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	2	1	3	1	5
5	2	3	5	3	5	4	4	5	4	3	3	2	4	3	4
5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	2	2	3	2	4
5	3	2	4	5	4	5	4	4	5	3	3	2	4	3	5
1	2	2	3	3	1	1	2	2	3	1	3	3	2	1	1
5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	2	3	4	3	5
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	3	2	5	3	5	4	4	5	4	3	3	2	3	3	4
5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	2	3	2	5
4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	4

5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	5	3	4
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4
4	5	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	3	3	3	5	4	4
4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	5	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	5	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5
5	4	2	5	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4
5	3	3	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	2	3	4
4	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4
5	3	3	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4
5	4	3	2	3	5	4	5	4	4	3	3	2	5	4	5
5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4
5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5
5	3	4	5	4	3	5	4	5	5	3	3	3	5	4	4
5	3	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4
4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4

Hasil Angket Variabel *Organizational Citizenship Behaviour (Z)*

z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8	z9	z10
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	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	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
5	4	4	4	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	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	2	2	4	3	4	4

5	5	5	5	5	5	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	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	2	3	3	4	2	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	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
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	2	5	3	4	4	5	4
4	4	4	4	5	3	4	4	5	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5	3	5
4	5	4	5	2	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	3	2	4	5	5	4
4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
5	5	3	5	5	4	5	5	5	5
4	3	3	4	4	3	4	4	4	5
5	4	4	5	4	3	5	4	4	5
4	5	5	4	5	4	4	4	5	4
5	4	4	5	5	4	5	4	5	4
5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
3	4	4	4	3	4	3	4	4	3
4	3	2	1	4	2	2	1	5	4
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
5	4	4	4	5	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	3	3	5	2	4	1	2	4
5	4	5	3	4	3	5	4	4	4
5	4	5	4	4	5	3	3	5	4
2	2	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	5	3	4	4	5	4	4	5
4	4	5	3	3	2	5	4	4	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	5	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	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	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
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5
5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4
4	4	3	2	4	3	5	1	4	2	4	4	4	3
5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	2
4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	2
4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
4	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4
4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3
5	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4
5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	2	3	4	2	1	2	5	3	1	5	3	2	3
5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	3	2	4	4	2	5	4	4	3	3	4	3
3	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	3	4	3
3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2
5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4
3	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4
4	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
3	1	1	3	3	3	2	1	4	4	3	2	3	1
3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4
3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	2	3
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	3
3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	2
5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
5	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4
5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
5	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4
5	3	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4
5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4
5	4	5	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4

Hasil Outer Loading

Outer loadings - Matrix				
	X1_(Kepemimpinan Transform...	X2 (Kepuasan Kerja)	Y (Kinerja Karyawan)	Z (Organizational Citizenship_B...
X1.1	0.864			
X1.2	0.837			
X1.3	0.838			
X1.4	0.739			
X1.5	0.829			
X1.6	0.846			
X1.7	0.818			
X1.8	0.781			
X2.1		0.769		
X2.10		0.770		
X2.11		0.758		
X2.12		0.805		
X2.13		0.795		
X2.14		0.846		
X2.15		0.847		
X2.16		0.822		
X2.2		0.791		
X2.3		0.718		
X2.4		0.723		
X2.5		0.831		
X2.6		0.846		
X2.7		0.869		
X2.8		0.840		
X2.9		0.816		
y10			0.830	
y11			0.797	
y12			0.756	
y13			0.827	
y14			0.747	
y2			0.743	
y3			0.755	
y4			0.730	
y5			0.772	
y6			0.774	
y7			0.757	
y8			0.764	
y9			0.776	
z1				0.801
z10				0.825
z2				0.805
z3				0.755
z4				0.793
z5				0.790
z6				0.728
z7				0.760
z8				0.816
z9				0.792
y1			0.804	

Discriminant Validity

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix				
	X1_(Kepemimpinan Transformasi)	X2 (Kepuasan Kerja)	Y (Kinerja Karyawan)	Z (Organizational Citizenship Behavior)
X1_(Kepemimpinan Transformasi)				
X2 (Kepuasan Kerja)	0.713			
Y (Kinerja Karyawan)	0.802	0.786		
Z (Organizational Citizenship Behavior)	0.722	0.569	0.626	

Uji Realibitas

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1_(Kepemimpinan Transformasi)	0.930	0.933	0.942	0.672
X2 (Kepuasan Kerja)	0.963	0.966	0.967	0.647
Y (Kinerja Karyawan)	0.948	0.950	0.954	0.599
Z (Organizational Citizenship Behavior)	0.932	0.933	0.942	0.619

F – Square

f-square - Matrix				
	X1_(Kepemimpinan Transformasi)	X2 (Kepuasan Kerja)	Y (Kinerja Karyawan)	Z (Organizational Citizenship Behavior)
X1_(Kepemimpinan Transformasi)			0.221	0.314
X2 (Kepuasan Kerja)			0.314	0.032
Y (Kinerja Karyawan)				
Z (Organizational Citizenship Behavior)			0.009	

R-Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Y (Kinerja Karyawan)	0.687	0.676
Z (Organizational Citizenship Behavior)	0.474	0.462

Direct Effect

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
X1_(Kepemimpinan Transformasi) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.413	0.368	0.140	2.948	0.003
X1_(Kepemimpinan Transformasi) -> Z (Organizational Citizenship Behavior)	0.556	0.547	0.124	4.477	0.000
X2 (Kepuasan Kerja) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.436	0.407	0.098	4.432	0.000
X2 (Kepuasan Kerja) -> Z (Organizational Citizenship Behavior)	0.176	0.201	0.124	1.420	0.156
Z (Organizational Citizenship Behavior) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.072	0.145	0.168	0.430	0.668

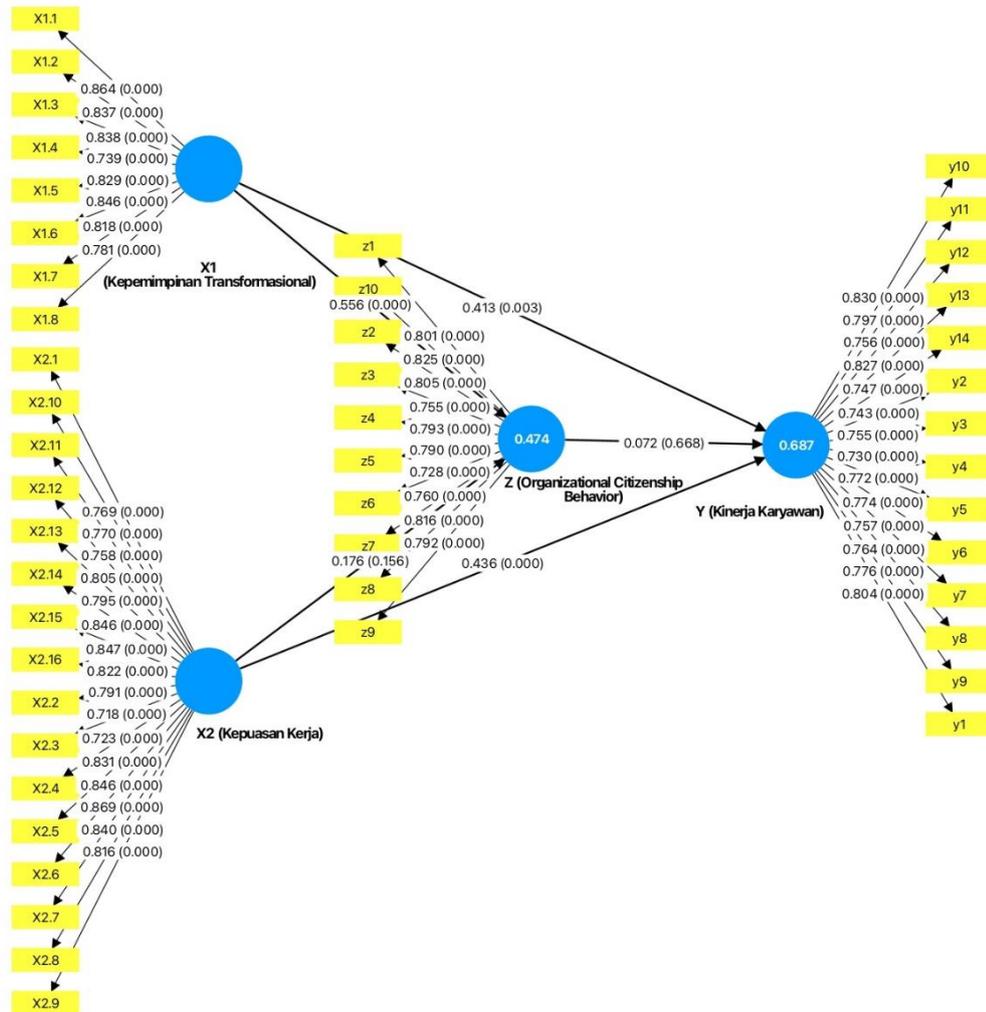
Indirect Effect

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
X1_(Kepemimpinan Transformasional) -> Z (Organizational Citizenship Behavior) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.040	0.076	0.098	0.410	0.682
X2_(Kepuasan Kerja) -> Z (Organizational Citizenship Behavior) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.013	0.038	0.047	0.272	0.786

Total Effects

Total effects - Mean, STDEV, T values, p values					Copy to Excel/Word
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
X1_(Kepemimpinan Transformasional) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.453	0.444	0.085	5.352	0.000
X1_(Kepemimpinan Transformasional) -> Z (Organizational Citizenship Behavior)	0.556	0.547	0.124	4.477	0.000
X2_(Kepuasan Kerja) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.449	0.445	0.082	5.483	0.000
X2_(Kepuasan Kerja) -> Z (Organizational Citizenship Behavior)	0.176	0.201	0.124	1.420	0.156
Z (Organizational Citizenship Behavior) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.072	0.145	0.168	0.430	0.668

Analisis Path





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: 4262/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/18/10/2024

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

Medan, 18/10/2024

Dengan hormat.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Maharani Citra Kencana
NPM : 2105160003
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber daya manusia

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

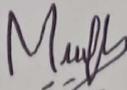
Identifikasi Masalah : Permasalahan dari ketiga judul tersebut adalah terkait bagaimana berbagai faktor mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan melalui variabel intervening. Pada judul pertama, permasalahan yang diidentifikasi adalah pengaruh kesesuaian antara individu dan organisasi (person-organization fit) serta kepribadian karyawan terhadap perilaku ekstra (organizational citizenship behavior) dengan komitmen organisasi sebagai penghubung. Judul kedua membahas bagaimana kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel mediasi. Sedangkan judul ketiga mengangkat masalah mengenai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (work-life balance) serta kualitas kehidupan kerja yang memengaruhi keterlibatan kerja (work engagement), dengan kinerja karyawan sebagai variabel penghubung. Secara keseluruhan, penelitian ini berfokus pada hubungan antara faktor-faktor internal dan eksternal karyawan serta variabel yang menjembatani dampak tersebut terhadap perilaku dan kinerja karyawan.

Rencana Judul : 1. Pengaruh Person Organizational Fit Dan Personality Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi.
3. Pengaruh Work Life Balance Dan Quality Work Life Dengan Work Engagement Dengan Employee Performance Sebagai Variabel Intervening.

Objek/Lokasi Penelitian : Pt. Socfindo Medan

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

Hormat Saya
Pemohon


(Maharani Citra Kencana)



PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 4262/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/18/10/2024

Nama Mahasiswa : Maharani Citra Kencana

NPM : 2105160003

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Sumber daya manusia

Tanggal Pengajuan Judul : 18/10/2024

Nama Dosen Pembimbing^{*)} :

Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE, M.Si

Judul Disetujui^{**)}

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING

Medan,

Dosen Pembimbing

Disahkan oleh:
 Ketua Program Studi Manajemen

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

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

Keterangan:

*) Ditisi oleh Pimpinan Program Studi

**) Ditisi oleh Dosen Pembimbing

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



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

UMSU
 Unggul | Cerdas | Terpercaya
 Kita mempunyai semangat agar mahasiswa
 unggul dan tangguh

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 [fumsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
 TUGAS AKHIR MAHASISWA**

NOMOR : 2952 / 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 : 16 Oktober 2024

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Tugas Akhir/ Jurnal Mahasiswa :

Nama : Maharani Citra Kencana
N P M : 2105160003
Semester : VII (Tujuh)
Program Studi : Manajemen
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening

Dosen Pembimbing : Jasman Saripuddin, SE.,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 : **08 November 2025**
4. Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
 Pada Tanggal : 06 Jumadil Awwal 1446 H
 08 November 2024 M



Dekan

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

Tembusan :

1. Pertinggal.





UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

[f/umsuMEDAN](#)

[@umsuMEDAN](#)

[umsuMEDAN](#)

[umsuMEDAN](#)

Nomor : 2952 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2024

Lampiran :

Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 06 Jumadil Awwal 1446 H

08 November 2024 M

Kepada Yth.

Bapak / Ibu Pimpinan

PT. Carsurindo Siperkasa Medan

Jl.Pulau Sumbawa II Kim II Medan Deli

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 : **Maharani Citra Kencana**

Npm : **2105160003**

Jurusan : **Manajemen**

Semester : **VII (Tujuh)**

Judul : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening.**

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. Peringgal





PT. CARSURINDO SIPERKASA

WOODEN PACKAGING TREATMENT
PROVIDER KEMASAN KAYU STANDARD ISPM# 15 - ID 001

SURAT PERNYATAAN

No : 027/SKR/CSP/XI/2024
Lampiran : -
Perihal : Balasan Pemohonan Izin Riset

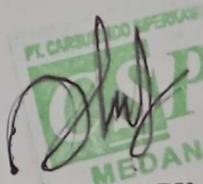
Kepada Yth,
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Di - Tempat
PT Carsurindo Siperkasa
Dengan Hormat,
Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Berdasarkan Surat Nomor : 2952/II. 3 - AU/UMSU - 05/F/2024
08 November 2024 perihal permohonan izin riset

No	Nama	Npm
1	Maharani Citra Kencana	2105160003

Bersama ini kami sampaikan mahasiswa/I di atas kami terima untuk melaksanakan Riset di perusahaan kami terhitung mulai, **08 November 2024 S.D.08 Maret 2025**. Demikianlah surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerja samanya kami ucapkan terimakasih.

Medan, 18 November 2024

PT Carsurindo Siperkasa


TENGKU FERRY
HRD



SURAT SELESAI RISET & PENELITIAN

No : 05/CSP/SSRP/III/2025

Lamp : -

Kepada Yth,
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Di - Tempat

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Tengku Ferry Dermawan
Jabatan : HRD - Manager

Dengan Ini menerangkan Bahwa :

Nama : Maharani Citra Kencana
NIP : 2105160003
Jurusan : Manajemen/S1

Yang bersangkutan telah melaksanakan kegiatan riset pada kantor PT Carsurindo Siperkasa yang beralamat jalan Pulau Sumbawa II NO. 4 LOT 5-BPT Kawasan Industri Medan II Mabar - Medan. Telah selesai melaksanakan riset diperusahaan kami dari 08 November 2024 - 08 Maret 2025.

Demikianlah surat ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, terima kasi atas kerja samanya dan kami ucapkan terima kasih.

Medan, 18 Maret 2025

PT. CARSURINDO SIPERKASA

Tengku Ferry

HRD - Manager

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Kamis, 13 Februari 2025* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

N a m a : Maharani Citra Kencana
N .P.M. : 2105160003
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 29 April 2004
Alamat Rumah : Jln. Marelan V psr 2 barat gg.pandan
Judul Proposal : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Carsurindo Siperkasa.

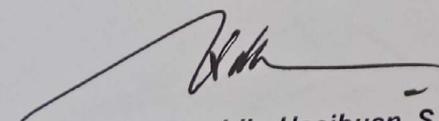
setujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul
Bab I
Bab II
Bab III	Sampelnya harus disesuaikan
Lainnya
Kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

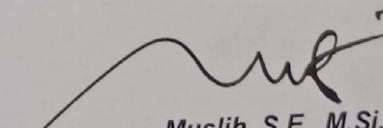
Medan, *Kamis, 13 Februari 2025*

TIM SEMINAR

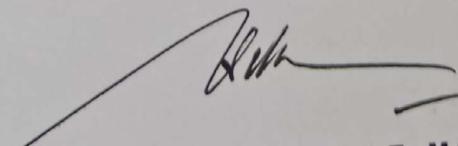
Pembimbing


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

Pembanding


 Muslih, S.E., M.Si.

Ketua Prodi


 Jasman Saripuddin, S.E., M.Si



PENGESAHAN PROPOSAL

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

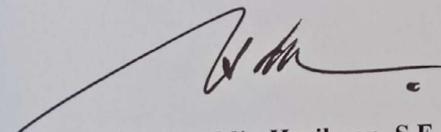
Nama : Maharani Citra Kencana
N .P.M. : 2105160003
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 29 April 2004
Alamat Rumah : Jln. Marelan V psr 2 barat gg.pandan
Judul Proposal : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Carsurindo Siperkasa

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Tugas Akhir / Jurnal Ilmiah dengan pembimbing : *Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si*

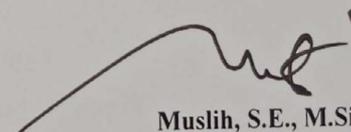
Medan, Kamis, 13 Februari 2025

TIM SEMINAR

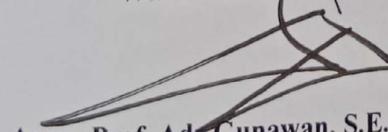
Pembimbing


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

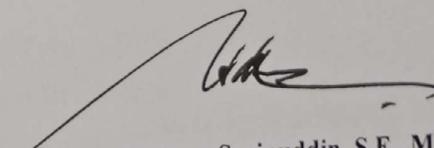
Pemanding


Muslih, S.E., M.Si.

Diketahui / Disetujui
A.n. Dekan
Wakil Dekan I


Assoc. Prof. Ade Gunawan, S.E., M.Si.
NIDN : 0 1 0 5 0 8 7 6 0 1

Ketua Prodi


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

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Maharani Citra Kencana
NPM : 2105160003
Tempat /Tgl Lahir : Medan, 29 April 2004
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Marelان V Pasar 2 Barat
Anak Ke : 1 dari 2 bersaudara
Email : maharanicitra2904@gmail.com
No Hp/ WA : 0812-6095-2813

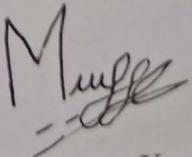
Nama Orang Tua

Ayah : Dedy Suhendra
Pekerjaan : Wiraswasta
Ibu : Sripati Gunawan Sari
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Marelان V Pasar 2 Barat
No. Telepon : 0813-9727-7266

Pendidikan Formal

1. SD Negeri 060841 Medan Tamat Tahun 2015
2. SMP Negeri 32 Medan Tamat Tahun 2018
3. SMA Negeri 1 Labuhan Deli Tamat Tahun 2021
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2021 s/d Sekarang

Medan, April 2025


Maharani Citra Kencana