

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN
TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT. KERETA API INDONESIA
DIVRE 1 MEDAN**

TUGAS AKHIR

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

DI SUSUN OLEH :

Nama : Ade Qhumairah Awallyah
NPM : 2205160446
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 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 Kamis, tanggal 02 April 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : ADE QHUMAIRAH AWALLYAH
N P M : 2205160446
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. KERETA API INDONESIA DIVRE 1 MEDAN

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. RADIMAN, S.E., M.Si

Penguji II

NUGRAHA PRATAMA, SE., M.M

Pembimbing

Assoc. Prof. Dr. RAHMAD BAHAGIA, SE., M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si

Sekretaris



Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : ADE QHUMAIRAH AWALLYAH
N.P.M : 2205160446
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. KERETA API INDONESIA DIVRE 1 MEDAN

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

Medan, Februari 2026

Pembimbing Tugas Akhir

Dr. Rakhmad Bahagia, S.E., M.Si.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Agus Sani, S.E., M.Sc.



Dr. Radiman, 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 BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Ade Qhumairah Awallyah
NPM : 2205160446
Dosen Pembimbing : Dr. Rahmad Bahagia, S.E, M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening pada PT. Kereta Api Indonesia Divre 1 Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Perbaiki L ¹ dan L ² , format dan isi	1/8-25	✓
Bab 2	Jeri - jeri yg berhubungan dgn tria	1/8-25	✓
Bab 3	Populasi dan sampel - kaitannya dgn laporan	1/8-25	✓
Bab 4	Pengaruh kepemimpinan variabel bebas dan terikat	2/2-26	✓
Bab 5	Pengaruh kepemimpinan yg berkaitan ke PT KAI	2/2-26	✓
Daftar Pustaka	Mendes	2/2-26	✓
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace	9/2-26	✓

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, Februari 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Dr. Rahmad Bahagia, S.E, M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

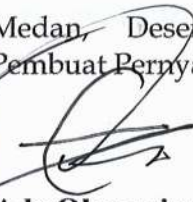
Nama Mahasiswa : Ade Qhumairah Awallyah
NPM : 2205160446
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia Divre 1 Medan


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, Desember 2025
Pembuat Pernyataan

Ade Qhumairah Awallyah



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 KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. KERETA API INDONESIA DIVRE 1 MEDAN

Ade Qhumairah Awallyah
2205160446

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Medan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi penelitian berjumlah 81 pegawai dengan teknik sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, kedua variabel tersebut berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan OCB berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, OCB terbukti memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui penguatan perilaku OCB yang dibentuk oleh gaya kepemimpinan yang efektif.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, organizational citizenship behavior, kinerja pegawai

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. KERETA API INDONESIA DIVRE 1 MEDAN

Ade Qhumairah Awallyah
2205160446

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

This study aims to analyze the effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisional Regional I Medan. This research employed a quantitative approach with an associative research design. The population consisted of 81 employees, and a saturated sampling technique was applied, in which all members of the population were used as the sample. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (SmartPLS). The results indicate that transformational leadership and transactional leadership do not have a direct effect on employee performance. However, both variables have a positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), and OCB has a positive effect on employee performance. Furthermore, OCB fully mediates the relationship between transformational and transactional leadership and employee performance. These findings suggest that improving employee performance can be achieved by strengthening OCB, which is fostered through effective leadership styles.

Kata kunci: Transformational leadership, transactional leadership, organizational citizenship behavior, employee performance

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillah segala puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkah rahmat dan karunia-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia Divre 1 Medan (persero)”.

Adapun tujuan dari penulisan tugas akhir ini adalah guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak atas bantuan berupa bimbingan, bantuan, semangat, nasehat dan kerjasama yang tak ternilai harganya hingga penulisan tugas akhir ini terselesaikan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Kepada cinta pertama dan panutanku, ayahanda tercinta Awaluddin. Beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai bangku perkuliahan, namun beliau mampu mendidik penulis, memotivasi, memberikan dukungan hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana.
2. Pintu surgaku Ibunda Suwanti. Beliau sangat berperan penting dalam menyelesaikan program studi penulis, beliau juga memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai di bangku perkuliahan, tapi semangat

motivasi serta do'a yang selalu beliau berikan hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana.

3. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Shareza Hafiz S.E., M.Acc. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Agus Sani, SE., M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Arif Pratama Marpaung, SE., MM selaku Sekretaris Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak Assoc. Prof. Dr. Rahmad Bahagia, S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing tugas akhir yang bukan hanya membimbing secara akademik, tetapi juga menjadi pengarah dan motivator yang luar biasa. Terima kasi yang sebesar-besarnya atas waktu, kesabaran, dan perhatian yang Bapak berikan selama proses penulisan tugas akhir ini.
10. Bapak Muslih, SE., M.Si selaku Pembimbing Akademik Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

11. Seluruh Staff karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tugas akhir ini.
12. Kakak dan adik penulis yaitu, Kharisma Kartika Awallyah, dan Abdul Latief Rasya yang telah memberikan semangat dan dukungan penuh kasih kepada penulis, walaupun melalui celotehanya, tetapi penulis yakin dan percaya itu adalah sebuah bentuk dukungan dan motivasi.
13. Penulis ucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah menemani penulis dalam menyelesaikan pendidikan sarjana manajemen dalam suka maupun duka dan memberikan semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
14. Kepada seseorang yang tak kalah penting kehadirannya, dan tidak dapat disebutkan namanya. Terimakasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis. Berkontribusi banyak dalam penulisan karya tulis ini, baik tenaga, waktu pemikiran dan materi kepada penulis. Telah menjadi rumah, pendamping segala hal, yang menemani, mendukung ataupun menghibur dalam kesedihan. Mendengar keluh kesah dan selalu memberi semangat untuk penulis pantang menyerah. Semoga segala ketulusanmu dan kebaikanmu kembali padamu dalam bentuk kebahagiaan yang tak terduga.
15. Kepada saudari penulis Nayla Olivia Putri yang telah memberikan dukungan, semangat, dan memberikan berbagai saran saat penulis mengalami kesulitan dan membantu keperluan dalam menyelesaikan tugas akhir.

Penulis menyadari dalam menyusun tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna, Oleh sebab itu penulis mengharapkan saran dan juga kritik yang bersifat membangun. untuk kesempurnaan penelitian kedepannya.

Akhir kata atas segala bimbingan dan bantuan yang sudah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini sehingga dapat selesai dengan sebagaimana mestinya. Penulis tidak dapat membalas kebaikan itu semua sehingga mengucapkan rasa terima kasih kepada seluruh pihak tersebut dan berdo'a kepada Allah SWT semoga diberikan balasan atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, Januari 2026
Penulis,

Ade Qhumairah Awallyah
NPM: 2206160446

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Rumusan Masalah	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Kinerja Pegawai	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai	9
2.1.1.2 Tujuan Kinerja Karyawan	10
2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan	11
2.1.1.4 Indikator-indikator kinerja karyawan.....	12
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	13
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	13
2.1.2.2 Tujuan Kepemimpinan Transformasional	14
2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	15
2.1.2.4 Indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional.....	16
2.1.3 Kepemimpinan Transaksional	17
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional.....	17
2.1.3.2 Tujuan Kepemimpinan Transaksional.....	18
2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional	20
2.1.3.4 Indikator-indikator Kepemimpinan Transaksional	21
2.1.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)	21
2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)	21
2.1.4.2 Tujuan Organizational Citizenship Behavior (OCB)	22
2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)	23
2.1.4.4 Indikator-indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) .	24
2.2 Kerangka Konseptual	25
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	25
2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan	26
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	27

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	28
2.2.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan	29
2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening	30
2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening	31
2.3 Hipotesis.....	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	35
3.2 Definisi Operasional.....	35
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	38
3.3.1 Lokasi Penelitian	38
3.3.2 Waktu Penelitian	38
3.4 Teknik Pengambilan Sampel Penelitian.....	39
3.4.1 Populasi Penelitian	39
3.4.2 Sampel Penelitian.....	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data	40
3.6 Teknik Analisis Data	41
3.6.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	41
3.6.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)	43
3.6.3 Pengujian Hipotesis.....	45
BAB IV HASIL PENELITIAN	46
4.1 Hasil Penelitian	46
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	46
4.1.2 Identitas Responden	46
4.1.2.1 Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
4.1.2.2 Identifikasi Berdasarkan Usia	47
4.1.2.3 Identifikasi Berdasarkan Jabatan.....	47
4.1.2.4 Identifikasi Berdasarkan Masa Kerja	48
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian	48
4.1.3.1 Variabel (Y).....	48
4.1.3.2 Variabel (Z)	50
4.1.3.3 Variabel (X1)	51
4.1.3.4 Variabel (X2).....	53
4.2 Hasil Analisis Data	55
4.2.1.1 Analisis Konsistensi Internal (Construct Reliability and Validity).....	55
4.2.1.2 Uji Validitas Konvergen (Outer Loading).....	56
4.2.1.3 Uji Validitas Diskriminan (Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation).....	58
4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model).....	59
4.2.2.1 R-Square.....	60
4.2.2.2 F-Square	61
4.3 Pengujian Hipotesis.....	62
4.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	62

4.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	65
4.4 Pembahasan.....	67
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	67
4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior	68
4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai	69
4.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Organizational Citizenship Behavior	70
4.4.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai	71
4.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior	72
4.4.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior.....	74
BAB V PENUTUP.....	76
5.1 Kesimpulan	76
5.2 Saran.....	77
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3. 1 Indikator	36
Tabel 3. 2 Jadwal Penelitian.....	38
Tabel 3. 3 Data Perskoran	40
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	46
Tabel 4. 2 Usia Responden.....	47
Tabel 4. 3 Jabatan Responden	47
Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden.....	48
Tabel 4. 5 Deskripsi angket variabel kinerja pegawai.....	48
Tabel 4. 6 Deskripsi angket variabel organizational citizenship behavior	50
Tabel 4. 7 Deskripsi angket variabel kepemimpinan transformasional	51
Tabel 4. 8 Deskripsi angket variabel Kepemimpinan Transaksional	53
Tabel 4. 9 Construct Reliability and Validity	56
Tabel 4. 10 Outer Loading	57
Tabel 4. 11 Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation.....	58
Tabel 4. 12 R-Square.....	60
Tabel 4. 13 F-Square	61
Tabel 4. 14 Path Coefficients	63
Tabel 4. 15 Specific Indirect Effects	66

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	26
Gambar 2. 2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai	27
Gambar 2. 3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	28
Gambar 2. 4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	29
Gambar 2. 5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai	30
Gambar 2. 6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening	31
Gambar 2. 7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening	32
Gambar 2. 8 Paradigma Penelitian.....	33
Gambar 4. 1 PLS Algoritma.....	55
Gambar 4. 2 Bootstrapping	62

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peranan penting dalam penyediaan jasa transportasi massal yang aman, cepat, dan terjangkau bagi masyarakat Indonesia. Dalam praktiknya, PT KAI pernah mengalami berbagai keterbatasan sistem pelayanan, khususnya pada masa ketika seluruh proses operasional masih dilakukan secara manual dan berbasis offline. Pada periode tersebut, pemesanan tiket hanya dapat dilakukan secara langsung di loket stasiun sehingga mengharuskan calon penumpang datang lebih awal untuk mengantre. Kondisi ini sering menimbulkan ketidaknyamanan berupa antrean panjang, waktu tunggu yang lama, serta meningkatnya risiko kesalahan pencatatan data. Selain itu, informasi mengenai jadwal kereta, ketersediaan kursi, maupun perubahan waktu keberangkatan belum tersaji secara real-time sehingga penumpang sering mengalami kesulitan dalam memperoleh informasi yang cepat dan akurat. Proses pembayaran pun masih didominasi oleh transaksi tunai, sementara layanan seperti pembatalan atau pengubahan jadwal (reschedule) membutuhkan tatap muka langsung dengan petugas, yang tentu memakan waktu lebih panjang.

Seiring dengan tuntutan digitalisasi dan modernisasi pelayanan publik, PT KAI meluncurkan aplikasi KAI Access untuk mengalihkan sebagian besar layanan ke ranah online. Penelitian oleh Putra Rizky Gustianda (2023) menunjukkan bahwa manajemen perubahan di PT KAI melalui digitalisasi merupakan langkah strategis dalam menghadapi persaingan bisnis, teknologi, dan

krisis ekonomi. Melalui KAI Access, pengguna dapat memesan tiket, mencetak boarding pass elektronik, mengakses informasi perjalanan, dan melakukan pembayaran tanpa harus ke stasiun secara fisik. Studi Bayu Bambang Perdana (2023) menemukan bahwa aplikasi ini secara signifikan meningkatkan efektivitas pelayanan pelanggan, meskipun tantangan seperti koneksi internet dan adopsi pengguna masih menjadi kendala.

Namun, transformasi ini tidak sepenuhnya mulus. Berdasarkan penelitian Safriadi Ahmad (2023), efektivitas KAI Access terhadap kualitas layanan publik di Divre I Sumatera Utara masih dipertanyakan karena sejumlah pengguna melaporkan gangguan teknis yang menghambat penggunaan aplikasi. Lokasi lain, seperti Stasiun Gubeng, juga menunjukkan bahwa meskipun aplikasi telah memperbaiki akses layanan, masih terdapat hambatan dalam proses adopsi dan pemanfaatan penuh oleh pelanggan.

Dari aspek kualitas layanan aplikasi, penelitian oleh Rizqiyatul Khoiriyah (Politeknik Negeri Malang) menggunakan metode Servqual dan Importance-Performance Analysis (IPA) menunjukkan adanya celah antara harapan pengguna dan performa nyata aplikasi KAI Access, termasuk pada fungsionalitas, kehandalan, dan hubungan antarmuka pengguna. Di samping itu, survei pengalaman pengguna (user experience) oleh Hanif Mujahid Akbar dan rekan Universitas Brawijaya (2023) menggunakan metode UEQ dan usability testing memperlihatkan bahwa meski ada kemajuan, aplikasi masih menghadapi kritik terkait kemudahan penggunaan dan stabilitas fitur.

Selanjutnya, kualitas layanan KAI Access juga dievaluasi dari perspektif pengguna di stasiun lokal: studi oleh Elen Ayu Wulandari (Universitas Negeri

Surabaya) di Stasiun Blitar (DAOP VII) menyimpulkan bahwa layanan aplikasi cukup baik dan membantu kenyamanan pengguna, tetapi masih perlu peningkatan, terutama dalam aspek kehandalan dan antarmuka. Selain itu, analisis sentimen ulasan pengguna oleh Karin Nur Fitria Ariyanti (Universitas Negeri Surabaya) mengidentifikasi opini positif dan negatif pengguna terhadap Access by KAI, yang menunjukkan bahwa transformasi digital membawa kemudahan sekaligus tantangan persepsi publik.

Era disrupsi teknologi telah mendorong pergeseran paradigma kepemimpinan tradisional menuju gaya kepemimpinan yang lebih adaptif dan inovatif Avolio (2013). Kepemimpinan transformasional yang menekankan visi, inspirasi, dan pengembangan individu diyakini mampu menciptakan budaya kerja yang inovatif. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional yang berfokus pada sistem penghargaan dan hukuman tetap relevan dalam menjaga disiplin dan pencapaian target operasional Yukl (2013).

Dalam perusahaan jasa seperti PT KAI Medan, perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan pekerjaan formal atau dikenal dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi aspek penting dalam peningkatan kinerja. OCB membantu perusahaan mencapai efisiensi dan efektivitas kerja yang lebih tinggi (Organ, 1988). Berdasarkan laporan internal HRD PT KAI (2024), sekitar 72% penyelesaian masalah operasional harian berasal dari inisiatif pegawai yang menunjukkan perilaku OCB. Namun, masih ditemukan kesenjangan antara potensi OCB yang dimiliki pegawai dan penerapannya di lapangan.

Data kinerja pegawai PT KAI Medan periode 2020–2024 menunjukkan fluktuasi produktivitas dengan rata-rata capaian target sebesar 78% (Laporan

Kinerja Tahunan, 2024). Analisis awal menunjukkan bahwa variasi kinerja ini berkaitan erat dengan perbedaan gaya kepemimpinan di tingkat manajerial. Selain itu, survei kepuasan pelanggan tahun 2023 menunjukkan bahwa 65% keluhan pelanggan terkait dengan pelayanan yang sebenarnya dapat diminimalisasi melalui praktik OCB pegawai.

Kondisi tersebut menegaskan pentingnya penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan perilaku OCB. Dalam menghadapi transformasi digital dan modernisasi sistem perkeretaapian nasional, PT KAI membutuhkan kepemimpinan yang mampu memotivasi pegawai tidak hanya untuk memenuhi standar kerja, tetapi juga berinisiatif melakukan tindakan di luar deskripsi pekerjaan formal.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT KAI (Persero) Divisi Regional I Medan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta manfaat praktis bagi PT KAI dalam mengembangkan model kepemimpinan yang efektif dan berorientasi pada kinerja.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai belum optimal secara keseluruhan
2. Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap OCB belum dipahami dengan jelas

3. Kemampuan pemimpin dalam menstimulasi pemikiran kreatif pegawai (intellectual stimulation) masih rendah
4. Belum diketahui sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan OCB

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak meluas dari fokus pembahasan, maka penulis memberikan batasan-batasan masalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian dibatasi pada pegawai yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Medan, sehingga hasil penelitian hanya berlaku pada lingkup organisasi tersebut dan tidak untuk seluruh instansi BUMN atau sektor lainnya.
2. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari:
 - a. Kepemimpinan Transformasional (X_1), yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada motivasi, inspirasi, dan pengembangan pegawai untuk mencapai visi bersama.
 - b. Kepemimpinan Transaksional (X_2), yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan pertukaran antara pimpinan dan bawahan berdasarkan imbalan atau hukuman.
 - c. Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) sebagai variabel intervening, yaitu perilaku sukarela pegawai yang mendukung efektivitas organisasi di luar kewajiban formal.
 - d. Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel dependen, yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas sesuai standar dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

3. Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB.
4. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai PT KAI Medan sebagai sumber data primer, dan tidak mencakup wawancara mendalam ataupun observasi lapangan yang luas.
5. Periode penelitian difokuskan pada kondisi tahun berjalan (2025), sehingga hasilnya menggambarkan situasi terkini pada periode tersebut tanpa membahas aspek historis jangka panjang.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT KAI Divisi Regional I Medan?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT KAI Divisi Regional I Medan?
3. Apakah Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT KAI Divisi Regional I Medan?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT KAI Divisi Regional I Medan?
5. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT KAI Divisi Regional I Medan?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior pada PT KAI Divisi Regional I Medan?

7. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior pada PT KAI Divisi Regional I Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT KAI Divisi Regional I Medan.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai pada PT KAI Divisi Regional I Medan
3. Menganalisis pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja pegawai pada PT KAI Divisi Regional I Medan
4. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior pada PT KAI Divisi Regional I Medan
5. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap organizational citizenship behavior pada PT KAI Divisi Regional I Medan
6. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior pada PT KAI Divisi Regional I Medan
7. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior pada PT KAI Divisi Regional I Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat:

- a. Memperkaya kajian teori manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang hubungan gaya kepemimpinan dan OCB.
- b. Menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya terkait gaya kepemimpinan di sektor transportasi publik.
- c. Mengembangkan model empiris tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BUMN.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Manajemen PT KAI:

- a. Sebagai dasar penyusunan kebijakan pengembangan kepemimpinan yang efektif.
- b. Memberikan wawasan tentang pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang seimbang antara transformasional dan transaksional.
- c. Meningkatkan strategi pengelolaan kinerja berbasis perilaku OCB.

2. Bagi Pegawai:

- a. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya perilaku sukarela (OCB) dalam menunjang kinerja.
- b. Memberikan motivasi untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu hal yang dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan pada suatu perusahaan atau organisasi. Kinerja yang baik yang dihasilkan seorang karyawan tentu akan sangat membantu dalam tujuan perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi selalu berusaha agar produktivitas kerja dari setiap karyawannya dapat lebih baik serta meningkat dikemudian hari.

Menurut Noor (2013) “kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Moehirono (2012) “kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Menurut Permana et al (2023) Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan secara efektif dan efisien, sehingga setiap tantangan yang terjadi di dalam organisasi dapat teratasi dengan baik.

Sedangkan menurut Jackson (2002) “Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.”

Jadi dapat diberi kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu tolak ukur dari suatu hasil pekerjaan seorang karyawan. Semakin baik kinerja yang dihasilkan seorang karyawan maka semakin besar kontribusi karyawan tersebut untuk mencapai suatu tujuan pada perusahaan atau organisasi.

2.1.1.2 Tujuan Kinerja Karyawan

Dalam suatu perusahaan atau organisasi tentu kinerja seorang karyawan memiliki tujuan untuk mencapai keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Rismawati (2018) tujuan kinerja merupakan hasil yang dicapai yang membuat karyawan menjadi efektif. Untuk pekerjaan yang rutin tujuan kinerja juga mungkin disebut standar. Hal ini biasanya bersifat numerik dan berkaitan dengan hasil. Standar juga sama untuk setiap karyawan dalam pekerjaan yang sama.

Sedangkan menurut Ruky (2006) ada beberapa tujuan manajemen kinerja, yaitu :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan kemampuan kognitif yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, serta akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Kasmir (2016) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik langsung maupun tidak langsung adalah :

1. Kemampuan
2. Pengetahuan
3. Rancangan kerja
4. Kepribadian
5. Motivasi kerja
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi
9. Kepuasan kerja

10. Lingkungan kerja
11. Loyalitas
12. Komitmen
13. Displin

2.1.1.4 Indikator-indikator kinerja karyawan

Menurut Wibowo (2014) untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standar, target, dan waktu yang tersedia. Indikator kinerja kadangkadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (performance measure), tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja yaitu :

1. Tujuan: Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.
2. Standar Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.
3. Umpan balik: Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, dan pencapaian tujuan.
4. Alat atau sarana: Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.
5. Kompetensi: Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif: Alasan atau pendorong utama yang membuat seseorang bekerja dan ingin mencapai kinerja yg baik

7. Peluang: Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut Busro (2018) “Kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut” :

1. Hasil kerja dengan indikator
 - a. Kualitas kerja
 - b. Kuantitas hasil kerja
 - c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Perilaku kerja dengan indikator
 - a. Disiplin kerja
 - b. Inisiatif
 - c. Ketelitian
3. Sifat pribadi dengan indikator
 - a. Kejujuran
 - b. Kreativitas

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional (KT) adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mendorong, menginspirasi, dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang melampaui harapan, seringkali dengan mengubah nilai, keyakinan, dan tujuan pengikut.

Menurut Purnomo (2017) Kepemimpinan transformasional adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan (transformasi) dalam diri pengikut (bawahan) melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian individu. Tujuannya adalah mendorong bawahan agar melampaui kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi. Ini menekankan aspek perubahan sikap dan motivasi intrinsik bawahan.

Menurut Nugroho (2019) Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya pemimpin yang mampu menciptakan visi yang jelas dan menarik bagi para pengikut. Pemimpin transformasional bertindak sebagai agen perubahan, mengkomunikasikan nilai-nilai yang tinggi, dan memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja yang luar biasa yang sebelumnya dianggap mustahil. Fokus di sini adalah pada peran pemimpin sebagai pencipta visi dan inspirator.

2.1.2.2 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Tujuan utama dari Kepemimpinan Transformasional adalah untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut agar melampaui kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi, yang pada akhirnya bertujuan untuk mencapai perubahan signifikan dan peningkatan kinerja yang luar biasa (*beyond expectations*).

Menurut Nugroho (2019) tujuan paling mendasar dari kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas
 - a. Pencapaian Kinerja di Atas Harapan (*Extra Effort*): Pemimpin transformasional bertujuan untuk mendorong karyawan agar tidak

hanya memenuhi standar minimal, tetapi juga mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi yang ditetapkan.

- b. **Optimalisasi Potensi Individu:** Tujuan kepemimpinan ini adalah membantu setiap bawahan untuk mengembangkan dan menggunakan potensi maksimal mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.
- c. **Meningkatkan Kemampuan Adaptasi:** Dengan memberdayakan dan menginspirasi pengikut, pemimpin menciptakan tim yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan tantangan baru, menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi.

2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Transformasional

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional adalah:

1. Faktor Karakteristik Pribadi Pemimpin (Internal)

Menurut Nugroho (2019) agar Kepemimpinan Transformasional efektif, pemimpin harus dilihat sebagai model peran yang kredibel. Integritas pemimpin menciptakan kepercayaan (trust), yang mutlak diperlukan agar bawahan mau diinspirasi dan bertransformasi sesuai visi pemimpin.

Menurut Purnomo (2017) Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih mampu memahami kebutuhan, perasaan, dan motivasi bawahan. Ini adalah dasar penting untuk dimensi Consideration Individual dalam kepemimpinan transaksional.

2. Faktor Situasional dan Organisasi (Eksternal)

Menurut Nugroho (2019) Kepemimpinan Transformasional cenderung muncul dan paling efektif ketika organisasi menghadapi krisis atau kebutuhan mendesak untuk perubahan strategis (transformasi). Situasi yang stabil seringkali hanya membutuhkan kepemimpinan transaksional.

Menurut Nugroho (2019) Budaya yang mendukung nilai-nilai kolektif, inovasi, dan keterbukaan akan memfasilitasi penerapan kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, budaya yang sangat hirarkis dan birokratis mungkin menghambat unsur pemberdayaan dalam kepemimpinan transaksional.

Menurut Purnomo (2017) Pengikut yang memiliki tingkat kematangan dan motivasi yang cukup tinggi cenderung lebih responsif terhadap pendekatan transformasional yang menantang mereka untuk tumbuh, dibandingkan pengikut yang pasif.

2.1.2.4 Indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator-indikator kepemimpinan transformasional menurut Purnomo (2017) dan Nugroho (2019) adalah sebagai berikut:

1. Idealized Influence (Pengaruh Ideal/Karisma): Pemimpin menjadi model peran yang ideal. Bawahan ingin mencontoh pemimpin karena kepercayaan dan rasa hormat yang mendalam.
2. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional): Pemimpin menginspirasi bawahan untuk berkomitmen pada visi bersama. Ini tentang memberikan makna pada pekerjaan.

3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Pemimpin merangsang inovasi dan kreativitas. Bawahan didorong untuk melihat masalah dari perspektif baru.
4. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual): Pemimpin bertindak sebagai mentor pribadi. Ini adalah perhatian yang tulus terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan bawahan.

2.1.3 Kepemimpinan Transaksional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional (KTs) adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran (transaksi) antara pemimpin dan pengikut. Hubungan ini didasarkan pada kesepakatan tugas, imbalan, dan hukuman. Pemimpin memberikan apa yang diinginkan bawahan jika mereka melakukan apa yang diminta.

Menurut Purnomo (2017) Kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada transaksi atau kontrak antara atasan dan bawahan. Inti dari kepemimpinan ini adalah adanya kesepakatan yang jelas mengenai standar kinerja yang harus dicapai, dan konsekuensi (hadiah atau hukuman) yang akan diterima bawahan jika standar tersebut tercapai atau tidak.

Menurut Nugroho (2019) Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang beroperasi dalam batas-batas sistem dan prosedur organisasi yang ada. Pemimpin fokus pada pengendalian, koreksi kesalahan, dan memastikan kepatuhan terhadap aturan. Hubungan pemimpin-bawahan bersifat instrumental, di mana bawahan termotivasi terutama oleh imbalan eksternal (gaji, bonus) yang dijanjikan.

Rivai (2014) Mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai pemimpin yang menentukan persyaratan dan apa yang harus dilakukan bawahan untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Gaya ini berorientasi pada pemenuhan tugas rutin dan pemeliharaan status quo (keadaan yang ada), bukan pada perubahan fundamental organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Kepemimpinan Transaksional

Tujuan utama Kepemimpinan Transaksional adalah untuk memastikan stabilitas, efisiensi operasional, dan kepatuhan terhadap standar organisasi melalui sistem penghargaan dan hukuman yang terstruktur. Gaya ini berorientasi pada hasil jangka pendek dan pemeliharaan status quo.

Sedangkan menurut Nugroho (2019), Purnomo (2017) dan Rivai (2014) ada beberapa tujuan kepemimpinan transaksional, yaitu:

1. Memastikan Kinerja Sesuai Kontrak (Tujuan Kognitif)
 - a. Pencapaian Tujuan yang Terukur: Pemimpin transaksional bertujuan untuk memastikan bahwa sasaran kerja dan standar kinerja yang telah ditetapkan dalam kontrak atau deskripsi pekerjaan tercapai secara konsisten oleh bawahan.
 - b. Kejelasan Peran dan Hasil: Tujuan ini adalah memberikan kejelasan absolut mengenai apa yang diharapkan dari bawahan, dan imbalan atau sanksi apa yang akan mereka terima. Ini berfungsi sebagai motivasi eksternal yang jelas.
2. Mempertahankan Keteraturan dan Kepatuhan (Tujuan Struktural)

- a. Menegakkan Aturan dan Prosedur: Tujuan utama adalah memastikan kepatuhan total terhadap peraturan, kebijakan, dan prosedur organisasi. Pemimpin transaksional bertindak sebagai penegak sistem.
 - b. Mempertahankan Status Quo: Kepemimpinan Transaksional bertujuan untuk menjaga stabilitas dan keteraturan operasional harian. Fokusnya bukan pada inovasi atau perubahan, melainkan pada pemeliharaan sistem yang sudah efisien.
3. Koreksi Kesalahan dan Pengendalian (Tujuan Korektif)
- a. Intervensi Korektif Cepat: Pemimpin transaksional bertujuan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan atau penyimpangan dari standar secepat mungkin (Management by Exception Aktif). Tujuannya adalah mencegah masalah kecil menjadi masalah besar.
 - b. Menggunakan Hukuman sebagai Pembelajaran: Pemimpin bertujuan untuk menggunakan sanksi atau hukuman (Management by Exception Pasif) sebagai alat untuk mengubah perilaku bawahan yang melanggar aturan, sehingga standar kinerja dapat dipulihkan.
4. Menggunakan Contingent Reward Secara Efektif
- a. Memotivasi Melalui Pertukaran: Kepemimpinan Transaksional bertujuan untuk memotivasi bawahan dengan cara menghubungkan secara langsung imbalan (seperti bonus, pujian, atau promosi) dengan pencapaian target yang spesifik. Ini merupakan cara yang efisien untuk memotivasi kinerja yang terukur.

2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional

Efektivitas Kepemimpinan Transaksional sangat bergantung pada dua kelompok faktor utama: Faktor Organisasi/Struktural yang menuntut keteraturan, dan Faktor Pengikut yang responsif terhadap imbalan. Berikut ini adalah Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional, diantaranya:

1. Faktor Struktural dan Organisasi

Menurut Nugroho (2019), Rivai (2014) Kepemimpinan transaksional sangat cocok dan efektif dalam organisasi yang memiliki struktur hierarkis tinggi dan tugas yang repetitif atau rutin (misalnya, sektor produksi, administrasi). Kepemimpinan transaksional fokus pada penegakan aturan yang sudah ada.

Menurut Purnomo (2017) Kepemimpinan transaksional hanya efektif jika standar, sasaran, dan hasil yang diharapkan dapat diukur dengan jelas. Kepemimpinan transaksional mengandalkan Contingent Reward, yang membutuhkan kriteria keberhasilan yang spesifik. Organisasi yang ambigu akan menghambat Kepemimpinan transaksional.

Menurut Darto (2014) Keberadaan sistem kompensasi dan reward yang terstruktur dan objektif (bonus, promosi, sanksi) adalah faktor pendukung utama. Kepemimpinan transaksional bekerja karena adanya alat pertukaran yang sah dan terdefinisi.

2. Faktor Karakteristik Pengikut (Bawahan)

Menurut Rivai (2014) Kepemimpinan transaksional lebih efektif pada bawahan yang motivasi utamanya adalah imbalan eksternal (gaji, tunjangan, bonus). Jika bawahan memiliki kebutuhan tingkat rendah

(Maslow), Kepemimpinan transaksional akan lebih mempan daripada Kepemimpinan transformasional.

Menurut Nugroho (2019) Bawahan yang menghargai kejelasan, prediktabilitas, dan arahan eksplisit akan lebih nyaman dan responsif terhadap gaya Kepemimpinan transaksional. Mereka tahu persis apa yang harus dilakukan dan apa yang akan mereka dapatkan.

Menurut Purnomo (2017) Dalam budaya yang cenderung hierarkis (seperti yang sering diamati di Indonesia), bawahan yang terbiasa patuh pada otoritas akan lebih mudah diatur oleh pendekatan transaksional yang menekankan Management by Exception dan penegakan aturan.

2.1.3.4 Indikator-indikator Kepemimpinan Transaksional

Menurut Purnomaaao (2017), Nugroho (2019) ada beberapa indikator kepemimpinan transaksional, yaitu:

1. Contingent Reward (Penghargaan Bersyarat): Pemimpin menggunakan sistem pertukaran sebagai alat motivasi. Bawahan dimotivasi oleh janji reward yang jelas jika memenuhi standar.
2. Memantau pekerjaan: Pemimpin mengawasi secara dekat dan bertindak cepat sebelum masalah menjadi besar.
3. Mengambil tindakan korektif: Pemimpin mengambil jarak dan hanya bereaksi jika standar dilanggar atau krisis terjadi.

2.1.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Secara umum, peneliti Indonesia merujuk pada konsep dasar yang dikembangkan oleh Organ (perilaku sukarela, tidak terkait langsung dengan sistem

reward formal, dan meningkatkan fungsi organisasi) dan mengembangkannya dalam konteks penelitian di Indonesia:

Menurut Purnomo (2017): OCB adalah perilaku yang muncul dari inisiatif dan kehendak bebas karyawan yang dilakukan di luar peran tugas formal yang disyaratkan oleh organisasi. Perilaku ini merupakan bentuk komitmen moral individu terhadap kemajuan organisasi.

Menurut Darto (2014): Darto, dalam konteks sektor publik, mengkaji peran OCB dalam peningkatan kinerja individu. Meskipun tidak secara eksplisit memberikan definisi baru, kajian ini menegaskan relevansi OCB sebagai perilaku yang bersifat diskresioner, yang artinya merupakan pilihan individu, bukan kewajiban kontrak.

Menurut Nugroho (2019): OCB diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang melebihi tuntutan peran formal yang memiliki kontribusi signifikan terhadap kelancaran dan efisiensi operasional. Beliau menekankan bahwa OCB di Indonesia seringkali juga didorong oleh faktor caring (kepedulian) dan aspek sosial yang melekat dalam budaya kolektivitas Indonesia.

2.1.4.2 Tujuan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Tujuan utama dari Organizational Citizenship Behavior (OCB), atau Perilaku Kewargaan Organisasional, adalah untuk meningkatkan efektivitas, kinerja, dan keberlanjutan organisasi melalui perilaku sukarela karyawan yang melebihi tuntutan tugas formal mereka.

Sedangkan menurut Purnomo (2019) ada beberapa tujuan Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu:

1. Mengurangi Konflik dan Friksi: Perilaku Sportsmanship (menahan keluhan) dan Courtesy (sopan santun) yang bertujuan untuk menjaga keharmonisan di tempat kerja. Dalam budaya kolektif, menjaga hubungan baik (rukun) adalah prioritas.
2. Meningkatkan Semangat Tim: Perilaku Altruism (saling membantu) yang sukarela akan meningkatkan rasa kekeluargaan dan kohesi kelompok, yang pada akhirnya membuat karyawan lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja sama.

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship

Behavior (OCB)

Menurut Purnomo (2017) Faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior adalah:

1. Faktor sikap individual

Jika karyawan merasa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka akan membalas kepedulian tersebut dengan perilaku yang menguntungkan organisasi (OCB). Ini sangat penting dalam budaya caring Indonesia.

2. Faktor Kepemimpinan

Hubungan berkualitas tinggi yang ditandai dengan kepercayaan dan rasa hormat timbal balik antara atasan dan bawahan akan mendorong bawahan untuk menunjukkan perilaku extra-role (OCB) sebagai bentuk pertukaran yang adil.

3. Faktor Struktural Dan Organisasi

Persepsi karyawan bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil (terutama dalam distribusi imbalan dan prosedur) sangat kuat memicu OCB.

Rasa ketidakadilan (distributif atau prosedural) adalah penghambat utama OCB.

2.1.2.4 Indikator-indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Indikator OCB yang digunakan oleh para ahli di Indonesia umumnya masih mengacu pada lima dimensi utama yang dikembangkan oleh Dennis Organ. Para peneliti Indonesia seperti Purnomo (2017) Nugroho (2019) dan Alhamda (2006) mengadopsi dan menguji instrumen ini dalam konteks lokal.

Berikut adalah indikator-indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut dimensi yang banyak digunakan dan teruji dalam penelitian di Indonesia:

1. Altruism (Altruisme): Altruisme adalah perilaku menolong rekan kerja secara sukarela dan tanpa mengharapkan imbalan.
2. Conscientiousness (Kesungguhan/Kehati-hatian): Kesungguhan adalah perilaku yang menunjukkan kepatuhan dan kinerja yang melampaui persyaratan minimal yang ditetapkan.
3. Sportsmanship (Semangat Kebesaran Hati): Sportsmanship adalah kemauan untuk menoleransi ketidaknyamanan, perubahan, atau kesulitan tanpa mengeluh dan tanpa drama.
4. Courtesy (Sopan Santun): Courtesy adalah perilaku bijaksana yang bertujuan untuk mencegah masalah interpersonal muncul dari interaksi di tempat kerja.
5. Civic Virtue (Kebajikan Sipil): Civic Virtue adalah partisipasi aktif dan bertanggung jawab dalam kehidupan organisasi sebagai entitas yang lebih besar.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Prof. Dr. Budi Purnomo (2017): Kepemimpinan Transformasional memengaruhi kinerja karyawan dengan meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Pemimpin transformasional, melalui Stimulasi Intelektual dan Motivasi Inspirasional, membuat karyawan merasa pekerjaan mereka lebih bermakna dan menantang. Hasilnya, karyawan termotivasi dari dalam diri untuk bekerja lebih keras (extra effort), yang langsung berdampak positif pada peningkatan kuantitas dan kualitas hasil kerja.

Menurut Dr. Ir. Hari Nugroho (2019): Kepemimpinan Transformasional mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang melampaui harapan (performance beyond expectations). Ini dicapai karena pemimpin tersebut berhasil membangun kepercayaan (Idealized Influence), yang membuat karyawan bersedia mengambil risiko dan berusaha keras demi mencapai visi yang dikomunikasikan oleh pemimpin..

Menurut Rivai (2014): Kepemimpinan Transformasional memengaruhi kinerja melalui Stimulasi Intelektual yang mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru. Dalam organisasi yang membutuhkan adaptasi dan inovasi, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari pemenuhan target rutin, tetapi juga dari kontribusi ide-ide baru, yang merupakan hasil langsung dari Kepemimpinan Transformasional.

Secara keseluruhan, para ahli berpendapat bahwa Kepemimpinan Transformasional meningkatkan kinerja karyawan bukan hanya dengan

memberikan arahan (seperti Kepemimpinan Transaksional), tetapi dengan mengubah mindset, menumbuhkan komitmen emosional, dan menginspirasi perilaku ekstra peran (OCB), yang secara kolektif menghasilkan kinerja luar biasa dan inovatif.



Gambar 2. 1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Prof. Dr. Budi Purnomo (2017) dan Darto (2014): Kepemimpinan Transaksional sangat efektif dalam meningkatkan kinerja tugas (task performance) karyawan. Hal ini terjadi karena pemimpin secara eksplisit menggunakan dimensi Penghargaan Bersyarat (Contingent Reward). Ketika imbalan (bonus, pujian, kenaikan gaji) secara langsung dikaitkan dengan pencapaian target kinerja, karyawan termotivasi secara eksternal untuk mencapai atau melampaui sasaran yang terukur.

Menurut Dr. Ir. Hari Nugroho (2019): Kepemimpinan Transaksional memastikan kepatuhan dan efisiensi dalam tugas-tugas yang rutin dan terstruktur. Melalui Manajemen Berbasis Pengecualian (Management by Exception), pemimpin menjaga kualitas kinerja tetap pada standar. Intervensi korektif yang cepat saat terjadi kesalahan akan mencegah penyimpangan besar, sehingga menjaga kinerja tetap stabil dan sesuai prosedur.

Berdasarkan hasil penelitian itu dapat diambil kesimpulan, Kepemimpinan Transaksional (KTs) memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja

karyawan dalam pemenuhan target rutin dan kepatuhan terhadap prosedur, yang dicapai melalui sistem imbalan bersyarat dan pengawasan ketat. Namun, Kepemimpinan Transaksional kurang efektif untuk mendorong perilaku diskresioner, inovasi, dan komitmen emosional yang tinggi.



Gambar 2. 2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Prof. Dr. Budi Purnomo (2017): Kepemimpinan Transformasional memengaruhi OCB dengan menumbuhkan komitmen afektif (ikatan emosional) dan kepercayaan yang tinggi dari bawahan terhadap pemimpin dan organisasi. Dimensi Pengaruh Ideal (Idealized Influence) membuat pemimpin menjadi panutan, sehingga bawahan termotivasi secara moral untuk memberikan kontribusi ekstra (OCB) demi kebaikan pemimpin dan organisasi yang mereka percayai.

Menurut Dr. Ir. Hari Nugroho (2019): Pemimpin transformasional berhasil mengubah nilai-nilai pribadi bawahan agar selaras dengan nilai organisasi. Hal ini mendorong perilaku Kebajikan Sipil (Civic Virtue) dan Kesungguhan (Conscientiousness) (dimensi OCB) karena karyawan melihat diri mereka sebagai bagian integral yang harus menjaga efektivitas organisasi.

Secara keseluruhan, para ahli menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal untuk menumbuhkan OCB, karena ia bekerja pada tingkat emosional dan moral,

menciptakan kepercayaan, dan memberdayakan karyawan untuk berkontribusi melampaui deskripsi pekerjaan mereka.



Gambar 2. 3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Prof. Dr. Budi Purnomo (2017) & Rivai (2014): Keduanya menjelaskan bahwa OCB muncul sebagai respons terhadap perlakuan yang dianggap baik atau adil. Ketika pemimpin secara konsisten dan adil menerapkan Penghargaan Bersyarat yaitu, mengakui dan memberikan imbalan (baik material maupun non-material seperti pujian) atas pencapaian kinerja yang disepakati karyawan akan merasa dihargai.

Menurut Alhamda & Sanusi (2006) dan Darto (2014): Penelitian mereka menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja adalah prediktor kuat OCB. Kepemimpinan Transaksional yang fokus pada Penghargaan Bersyarat berhasil meningkatkan kepuasan kerja karena:

1. Kejelasan: Karyawan tahu persis apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan reward.
2. Keadilan: Karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima setara dengan usaha mereka (equity theory).

Para ahli menyimpulkan bahwa fokus harus diletakkan pada kemampuan pemimpin untuk menepati janji imbalan secara adil (Contingent Reward). Ini

menciptakan hubungan pertukaran yang positif, memicu timbal balik (OCB) dari karyawan, dan mengeliminasi hambatan yang ditimbulkan oleh kontrol berlebihan (Management by Exception).



Gambar 2. 4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.2.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Prof. Dr. Budi Purnomo (2017) dan Purba & Seniati (2004): OCB (terutama dimensi Altruisme dan Kesungguhan*/Conscientiousness) meningkatkan kinerja karena:

1. Mengurangi Downtime: Karyawan yang saling membantu (Altruisme) memastikan bahwa tugas tetap berjalan lancar meskipun ada hambatan atau ketidakhadiran rekan kerja, sehingga tidak mengganggu kinerja individu yang bersangkutan.
2. Meningkatkan Kualitas Kerja: Perilaku Kesungguhan (bekerja melampaui standar minimal) akan mengurangi kesalahan dan kebutuhan akan pengawasan, yang memungkinkan karyawan fokus pada output yang berkualitas tinggi.

Menurut Dr. Ir. Hari Nugroho (2019): OCB berfungsi sebagai "pelumas sosial" yang membuat proses kerja berjalan mulus. Dengan adanya Sopan Santun (Courtesy), gesekan interpersonal berkurang, dan waktu yang seharusnya

dihabiskan untuk menyelesaikan konflik dapat dialihkan untuk fokus pada pekerjaan, yang berdampak positif pada kinerja.

Menurut Darto (2014) dalam konteks sektor publik: Karyawan yang menunjukkan OCB (seperti Semangat Kebesaran Hati yang minim keluhan dan Kebajikan Sipil yang aktif berpartisipasi) adalah karyawan yang memiliki orientasi jangka panjang terhadap organisasi. Perilaku ini menunjukkan keandalan dan komitmen yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang hanya memenuhi tugas minimum.

Para peneliti sebelumnya menyimpulkan bahwa OCB secara kolektif meningkatkan kinerja karyawan karena ia mengoptimalkan lingkungan kerja (menjadi lebih efisien, suportif, dan kohesif), sehingga karyawan dapat mengarahkan energi mereka sepenuhnya pada tugas-tugas formal dan mencapai hasil yang lebih baik.



Gambar 2. 5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening

Menurut Prof. Dr. Budi Purnomo (2017): KT, melalui dimensi Motivasi Inspirasional dan Pengaruh Ideal, berhasil meningkatkan komitmen afektif karyawan. Komitmen ini dimanifestasikan sebagai OCB (terutama Altruisme dan Conscientiousness). OCB ini kemudian memperbaiki koordinasi tim dan

mengurangi hambatan operasional, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Menurut Dr. Ir. Hari Nugroho (2019): KT mendorong OCB karena pemimpin menumbuhkan rasa kepemilikan. Ketika OCB (seperti Sopan Santun dan Semangat Kebesaran Hati) meningkat, konflik interpersonal berkurang dan waktu manajerial dialihkan dari menyelesaikan masalah ke tugas strategis. Efek kolektif dari lingkungan kerja yang supportive ini secara langsung memfasilitasi kinerja tinggi bagi setiap individu karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari para peneliti sebelumnya, OCB berperan sebagai mediator parsial yang sangat kuat. Artinya, Kepemimpinan Transformasional tidak hanya memberikan dampak langsung pada kinerja (melalui inspirasi), tetapi yang lebih penting, ia memberikan dampak tidak langsung dengan mengubah perilaku karyawan menjadi sukarela (OCB). Perilaku sukarela kolektif inilah yang secara struktural memperlancar dan mendukung lingkungan kerja, sehingga setiap karyawan mampu mencapai kinerja formalnya secara optimal.



Gambar 2. 6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening

2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening

Menurut Prof. Dr. Budi Purnomo (2017) dan Darto (2014): Keduanya mengindikasikan bahwa pemimpin yang memberikan penghargaan bersyarat yang

adil dan konsisten menciptakan kewajiban timbal balik (reciprocity) yang kuat. Karyawan termotivasi untuk menjaga hubungan transaksional yang menguntungkan ini.

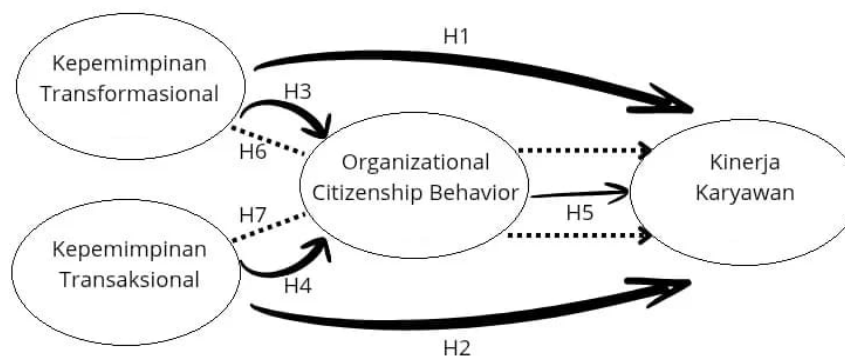
Menurut Dr. Ir. Hari Nugroho (2019), Seniati (2004): OCB yang dipicu oleh kepemimpinan transaksional (terutama Conscientiousness) secara langsung meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian, kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, namun dalam model ini, OCB bertindak sebagai perantara yang logis bagi kepemimpinan transaksional. kepemimpinan transaksional jenis Contingent Reward mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra yang bermanfaat langsung bagi operasional (yaitu OCB), dan kontribusi ekstra tersebutlah yang menjamin kinerja karyawan yang optimal. Jalur mediasi ini terbukti positif dan signifikan dalam konteks organisasi yang berorientasi pada aturan dan efisiensi.



Gambar 2. 7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel Intervening dapat dilihat melalui kerangka konseptual berikut :



Gambar 2. 8 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang dibuat untuk menjelaskan suatu fenomena berdasarkan pengamatan awal yang harus di uji kebenarannya melalui penelitian. Hipotesis berfungsi sebagai panduan dalam penelitian untuk menentukan hubungan antara variabel-variabel tertentu, Setelah dilakukan pengujian, hipotesisi dapat diterima atau ditolak, tergantung hasil penelitian.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka mekanisme hubungan antara variabel yang dinyatakan dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
3. Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

5. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
7. Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan asosiatif. Dimana Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dilakukan tidak secara mendalam, umumnya menyelidiki permukaan saja, dengan demikian memerlukan waktu relatif lebih singkat dibandingkan dengan penelitian kualitatif. Penelitian asosiatif juga bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih.

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur sejauh mana hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), dan Kepemimpinan Transaksional (X2), terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) Sebagai Variabel Intervening.

Menurut Sugiyono (2021), penelitian kuantitatif asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti, dan dianalisis secara statistika.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional digunakan untuk menjabarkan setiap variabel dalam bentuk yang dapat diukur secara kuantitatif, sehingga memudahkan dalam penyusunan instrument penelitian dan proses analisis data. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

Tabel 3. 1 Indikator

NO	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja Pegawai (atau Kinerja Karyawan) didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1.Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3.Ketepatan Waktu 4.Keterandalan 5.Sikap	Yuniarsih, T., & Suwatno, (2022)
2	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan di mana pemimpin bekerja dengan tim atau bawahan untuk mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan, menciptakan visi untuk memandu perubahan melalui inspirasi, dan melaksanakan perubahan tersebut bersama-	1.Pengaruh Ideal 2.Motivasi Inspirasional 3.Stimulasi Intelektual 4.Pertimbangan Individual	Asbari, M., Novitasari, D., et al. (2020)

		sama dengan komitmen dari anggota tim.		
3	Kepemimpinan Transaksional (X2)	Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin berfokus pada pertukaran (transaksi) antara pemimpin dan pengikut. Transaksi ini biasanya berupa imbalan untuk kinerja yang baik dan hukuman untuk kinerja yang buruk atau kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah disepakati.	1.Mengaitkan imbalan 2.Pengawasan 3.Intervensi 4.Antisipasi	Sudarmo, D., & Supriyanto, (2023)
4	Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)	Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau Perilaku Kewargaan Organisasi didefinisikan sebagai perilaku diskresioner (sukarela) individu yang tidak diakui secara eksplisit oleh sistem imbalan formal organisasi, tetapi secara	1. Altruisme 2. Kesadaran 3. Sportivitas 4. Kesopanan 5. Kebajikan Sipil	Dian Novita & Benni Satria, (2021)

3.4 Teknik Pengambilan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2021) Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Medan. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, jumlah pegawai aktif di lingkungan Divre I Medan tercatat sebanyak 81 orang yang tersebar pada berbagai unit kerja, seperti bagian operasional, administrasi, dll.

3.4.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah Sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Menurut Sugiyono (2021), Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri tertentu yang dapat mewakili seluruh populasi.

Penelitian ini menggunakan Teknik sampling jenuh (sensus), yaitu Teknik penentuan sampel apabila anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relative kecil, yaitu kurang dari 100 orang, dan seluruh anggota populasi memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian.

Adapun untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 81 orang, sesuai dengan jumlah pegawai aktif di lingkungan Divre I Medan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian guna memperoleh data yang relevan, valid dan reliabel. Menurut Sugiyono (2021), pengumpulan data dapat dilakukan berdasarkan sumbernya menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui wawancara, observasi, dan penyebaran kusioner kepada sampel yang dipilih. Sampel ini harus sesuai dengan target penelitian serta mewakili populasi, seperti dalam penelitian ini yaitu PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Medan.

- a. Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung objek penelitian untuk mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan topik penelitian.
- b. Wawancara digunakan sebagai bagian dari studi awal untuk menggalakan permasalahan yang akan diteliti lebih lanjut. Teknik ini juga memungkinkan peneliti mendapatkan informasi mendalam dari responden dalam jumlah terbatas melalui wawancara langsung.
- c. Kusioner dilakukan dengan menyusun daftar pertanyaan tertulis yang disertai dengan alternatif jawaban. Kusioner ini kemudian disebarkan kepada responden untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

Tabel 3. 3 Data Perskoran

NO	Notasi	Pernyataan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari pihak lain. Jenis data ini mencakup informasi tentang latar belakang perusahaan atau instansi, ruang lingkup, struktur organisasi, serta sumber-sumber lain seperti buku, artikel, jurnal, dan situs internet

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling dengan Pendekatan Partial Least Square (SEM-PLS). SEM - PLS dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan antar variabel laten termasuk variabel intervening dan digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel yang relative kecil dan data tidak harus berdistribusi normal. Langkah-langkah analisis data dengan SEM-PLS adalah sebagai berikut:

3.6.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran digunakan untuk menilai hubungan antara indikator (manifest variable) dan konstruk laten (latent variable). Tujuannya adalah memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan valid dan reliabel dalam merefleksikan variabel laten.

a. Uji Convergent Validity

Uji validitas convergent memiliki makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut Narimawati (2015). Indikator reflektif dapat dilihat dari nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai loading factor untuk yang bersifat confirmatory harus > 0.70 . Menurut Chin (1998) (dalam Ghozali, 2021) nilai loading factor > 0.5 masih dapat diterima dan dapat memenuhi validitas. Serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus > 0.5 . Jika nilai AVE > 0.05 , maka indikator dianggap valid secara konvergen.

b. Uji discriminat validity

Uji discriminat validity merupakan konsep tambahan yang memiliki makna bahwa seperangkat indikator yang digabung diharapkan tidak bersifat unidimensione Ghozali (2016). Uji discriminat validity terjadi bila dua instrumen berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Menurut Ghozali (2016) pengujian validitas discriminat dengan indikator refleksi yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus $> 0,07$. Cara lain yang dapat digunakan untuk menguji discriminat validity yaitu dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam amodel. Fornell dan Larcker dalam Ghozali (2021) mengatakan discriminat validity dapat dikatakan baik apabila akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model.

c. Uji Composite Reliability

Selain uji validitas, dalam PLS-SEM dalam menggunakan program SmartPLS juga mengukur realibilitas suatu konstruk dengan dua cara yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Realibity. Penggunaan cronbach's alpha dalam uji realibilitas dinilai memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan menggunakan composite realibity dalam pengujian reabilitas konstruk. Dalam pengujian realibilitas, nilai composite reliability harus > 0.70 untuk penelitian confirmatory dan nilai composite reliability $0.60 - 0.70$ masih diterima untuk penelitian exploratory.

3.6.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dapat disebut juga dengan inner relation adalah model yang menghubungkan antar variabel laten Sarwono (2020). Model struktural digunakan untuk memprediksi hubungan klausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian.

Model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis yang disusun dalam suatu penelitian. Penjelasan lebih lanjut model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis yang disusun dengan melihat nilai R-Square, Q^2 Predictive Relevance, dan Goodness of Fit Index/Quality Indexes adalah sebagai berikut:

a. R-Square (R^2)

Pengukuran R-Square dimulai dengan melihat nilai R-Square dari masingmasing variabel laten endogen yang terbangun dan dapat menentukan kekuatan prediksi. Tujuan dari perubahan nilai R-Square untuk melihat apakah terdapat pengaruh variabel bebas (eksogen) terhadap

variabel terikat (endogen). Disimpulkan bahwa terdapat kriteria pada R-Square yaitu 0.75 dikategorikan sebagai nilai model kuat, 0.50 dikategorikan sebagai nilai model yang moderate, 0.25 dikategorikan sebagai nilai model yang lemah. Hasil dari RSquare dalam PLS dapat menghasilkan variabel yang dijelaskan dalam model diwakili oleh jumlah varian. Pengaruh besarnya f^2 .

b. Variance Inflation Factor (VIF)

Variance Inflation Factor (VIF) Variance inflation factor merupakan pengujian kolinearitas yang digunakan untuk membuktikan korelasi antar variabel. jika terdapat korelasi yang kuat berarti model korelasi mengandung masalah. Jika nilai VIF > 5.00 , maka tidak terdapat masalah kolinearitas dalam model korelasi. Sebaliknya, apabila nilai VIF < 5.00 artinya terjadi masalah kolinearitas.

c. Goodness of Fit Index/Quality Indexes

Goodness of Fit (GoF) index dimana merupakan salah satu indeks untuk pemodelan jalur PLS. Pengujian GoF dapat dilihat dari nilai standardized root mean square residual (SRMR). Pengukuran indeks pada tahap ini menghasilkan validnya suatu variabel dari variabel eksogen dan variabel endogen. Indeks Goodness of Fit (GoF) terdapat tiga kategori penilaian, yaitu 0.10 untuk nilai GoF rendah, 0.25 untuk nilai GoF medium, 0.36 untuk nilai GoF tinggi.

Pengukuran evaluasi selanjutnya yaitu menguji path coefficient yang bertujuan untuk menguji apakah sebuah variabel memiliki arah hubungan positif atau negatif terhadap variabel lainnya. Hair Jr et al (2016) mengatakan pengujian

pada tahap ini dapat dinilai dengan menggunakan prosedur bootstrapping pada software SmartPLS. Terdapat batasan nilai pada pengujian path coefficient, yaitu jika nilai path coefficient > 0 , maka variabel memiliki arah hubungan yang positif terhadap variabel lainnya. Sebaliknya, jika path coefficient < 0 , maka variabel memiliki arah hubungan yang negatif terhadap variabel lainnya.

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan metode bootstrapping dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik T atau uji T. Penerapan metode bootstrapping memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas, tidak memerlukan asumsi distribusi normal. Tujuan dalam melakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh signifikan antara konstruk penelitian. Pengujian hipotesis ini menggunakan nilai-nilai dalam t-tabel dengan tstatistik yang dihasilkan dari prosedur bootstrapping pada program smartPLS. Karena pengujian hipotesis dapat terbukti dengan melihat nilai t-statistik $> t_{tabel}$, kesimpulan hasil tersebut terbukti memiliki hubungan signifikan antara variabel penelitian. Dalam pengujian hipotesis, jika nilai t-statistik > 1.96 maka disimpulkan hasil tersebut signifikan, namun nilai t-statistik < 1.96 disimpulkan pengujian tersebut tidak signifikan Ghozali (2021).

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Kereta Api Indonesia Divre 1 Sumatera Utara dan dilaksanakan dari bulan Mei 2025 dan direncanakan selesai pada bulan Oktober 2025. Penulis mengambil sampel sebanyak 81 orang pegawai dan diberikan kuisisioner dengan skala likert. Selanjutnya penulis mengolah hasil pengujian data menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4 dengan metode Outer Model dan Inner Model.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Identifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden pada penelitian ini sebanyak 81 responden yang masing masing terdiri dari:

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	72	89%
2	Perempuan	9	11%
Total		81	100%

Sumber: Data Diolah 2025

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa presentase responden laki laki sebnyak 89% dan responden perempuan sebanyak 11%. Dapat ditarik

kesimpulan bahwa dalam penelitian ini jumlah responden didominasi oleh responden laki laki.

4.1.2.2 Identifikasi Berdasarkan Usia

Presentase responden berdasarkan usia dari 81 responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Usia Responden

No	Umur	Jumlah	Presentase
1	21 – 30 Tahun	24	30%
2	31 – 40 Tahun	30	37%
3	41 – 50 Tahun	22	27%
4	>50 Tahun	5	6%
Total		81	100%

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat dilihat jumlah presentase usia responden, usia 21 – 30 tahun sebanyak 30%, usia 31 – 40 tahun sebanyak 37%, usia 41 – 50 tahun sebanyak 22%, dan usia >50 tahun sebanyak 6%. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah rentang usia 31 – 40 Tahun.

4.1.2.3 Identifikasi Berdasarkan Jabatan

Presentase responden berdasarkan jabatan dari 81 responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 3 Jabatan Responden

No	Jabatan	Jumlah	Presentase
1	Unit SDM / Umum	17	21%
2	Unit Operasional	21	26%
3	Unit Keuangan	32	40%
4	Unit Logistik dan Barang	11	13%
Total		81	100%

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat dilihat jumlah presentase jabatan responden pegawai PT. KAI (Persero) Divre 1 SUMUT sebanyak 11 orang di Unit

Logistik dan Barang, 32 orang di Unit Keuangan, 21 orang di Unit Operasional, 17 orang di Unit SDM.

4.1.2.4 Identifikasi Berdasarkan Masa Kerja

Presentase responden berdasarkan masa kerja dari 89 responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	1 – 5 Tahun	11	13%
2	6 – 10 Tahun	15	19%
3	11 – 15 Tahun	24	30%
4	>15 Tahun	31	38%
Total		81	100%

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan tabel 4.4 diatas dapat dilihat jumlah presentase masa kerja pegawai PT. KAI (Persero) Divre 1 SUMUT yaitu, 1 – 5 tahun sebanyak 13%, 6 – 10 tahun sebanyak 19%, 11 – 15 tahun sebanyak 30% dan >15 tahun sebanyak 38%.

4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian

4.1.3.1 Variabel (Y)

Tabel 4. 5
Deskripsi angket variabel kinerja pegawai

Kinerja Karyawan (Y)												
No	STS		TS		KS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	100%
1	0		0		10	12,35%	61	75,30%	10	12,35%	81	100%
2	0		0		10	12,35%	55	67,90%	16	19,75%	81	100%
3	0		0		9	11,11%	56	69,14%	16	19,75%	81	100%
4	0		0		6	7,41%	62	76,54%	13	16,05%	81	100%
5	0		0		3	3,70%	61	75,31%	17	20,99%	81	100%
6	0		0		11	13,58%	61	75,31%	9	11,11%	81	100%
7	0		0		12	14,81%	60	74,08%	9	11,11%	81	100%
8	0		0		10	12,35%	57	70,37%	14	17,28%	81	100%

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan total 81 responden pegawai PT. KAI (Persero) Divre 1 SUMUT, diperoleh keterangan sebagai berikut:

1. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan” diperoleh nilai mayoritas yaitu 61 orang menjawab setuju.
2. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu” diperoleh nilai mayoritas yaitu 55 orang menjawab setuju.
3. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Kualitas hasil kerja saya sesuai dengan standar organisasi” diperoleh nilai mayoritas yaitu 56 orang menjawab setuju.
4. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya bekerja secara konsisten dalam mencapai hasil yang baik” diperoleh nilai mayoritas yaitu 62 orang menjawab setuju.
5. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan” diperoleh nilai mayoritas yaitu 61 orang menjawab setuju.
6. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa banyak pengawasan” diperoleh nilai mayoritas yaitu 61 orang menjawab setuju.
7. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya berusaha meningkatkan hasil kerja dari waktu ke waktu” diperoleh nilai mayoritas yaitu 60 orang menjawab setuju.

8. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya menyelesaikan tugas dengan penuh ketelitian.” diperoleh nilai mayoritas yaitu 57 orang menjawab setuju.

4.1.3.2 Variabel (Z)

Tabel 4. 6
Deskripsi angket variabel *organizational citizenship behavior*

Organizational Citizenship Behavior (Z)												
No	STS		TS		KS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	100%
1	0		0		1	1,23%	64	79,02%	16	19,75%	81	100%
2	0		0		7	8,64%	63	77,78%	11	13,58%	81	100%
3	0		0		11	13,58%	55	67,9%	15	18,52%	81	100%
4	0		0		1	1,23%	59	72,84%	21	25,93%	81	100%
5	0		0		10	12,35%	67	82,71%	4	4,94%	81	100%
6	0		0		13	16,05%	53	65,43%	15	18,52%	81	100%
7	0		0		10	12,35%	63	77,78%	8	9,87%	81	100%
8	0		0		13	16,05%	54	66,67%	14	17,28%	81	100%

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan total 81 responden pegawai PT. KAI (Persero) Divre 1 SUMUT, diperoleh keterangan sebagai berikut:

1. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya bersedia membantu rekan kerja meskipun bukan tugas saya” diperoleh nilai mayoritas yaitu 64 orang menjawab setuju.
2. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya tetap bekerja dengan baik meskipun tanpa pengawasan” diperoleh nilai mayoritas yaitu 63 orang menjawab setuju.
3. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya bersedia bekerja lebih dari yang diwajibkan demi kepentingan organisasi” diperoleh nilai mayoritas yaitu 55 orang menjawab setuju.

4. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja” diperoleh nilai mayoritas yaitu 59 orang menjawab setuju.
5. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya tidak mudah mengeluh terhadap kondisi kerja” diperoleh nilai mayoritas yaitu 67 orang menjawab setuju.
6. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya menjaga nama baik organisasi di dalam maupun luar tempat kerja” diperoleh nilai mayoritas yaitu 53 orang menjawab setuju.
7. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya menunjukkan sikap loyal terhadap organisasi” diperoleh nilai mayoritas yaitu 63 orang menjawab setuju.
8. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Saya berinisiatif melakukan pekerjaan tanpa diminta” diperoleh nilai mayoritas yaitu 54 orang menjawab setuju.

4.1.3.3 Variabel (X1)

Tabel 4. 7
Deskripsi angket variabel kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan Transformasional (X1)												
No	STS		TS		KS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	100%
1	0		0		7	8,64%	55	67,90%	19	23,46%	81	100%
2	0		0		9	11,11%	59	72,84%	13	16,05%	81	100%
3	0		0		9	11,11%	61	75,31%	11	13,58%	81	100%
4	0		0		10	12,35%	52	64,20%	19	23,45%	81	100%
5	0		0		9	11,11%	54	66,67%	18	22,22%	81	100%
6	0		0		19	23,46%	50	61,73%	12	14,81%	81	100%
7	0		0		10	12,35%	57	70,37%	14	17,28%	81	100%
8	0		0		9	11,11%	65	80,25%	7	8,64%	81	100%
9	0		0		4	4,94%	59	72,84%	18	22,22%	81	100%

10	0	0	2	2,47%	59	72,84%	20	24,69%	81	100%
----	---	---	---	-------	----	--------	----	--------	----	------

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan total 81 responden pegawai PT. KAI (Persero) Divre 1 SUMUT, diperoleh keterangan sebagai berikut:

1. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan menyampaikan visi kerja yang jelas kepada karyawan” diperoleh nilai mayoritas yaitu 55 orang menjawab setuju.
2. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan mampu menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik” diperoleh nilai mayoritas yaitu 59 orang menjawab setuju.
3. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan memberikan motivasi ketika semangat kerja menurun” diperoleh nilai mayoritas yaitu 61 orang menjawab setuju.
4. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan mendorong saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan” diperoleh nilai mayoritas yaitu 52 orang menjawab setuju.
5. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan terbuka terhadap ide dan masukan dari karyawan” diperoleh nilai mayoritas yaitu 54 orang menjawab setuju.
6. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan memberikan contoh sikap kerja yang baik” diperoleh nilai mayoritas yaitu 50 orang menjawab setuju.
7. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan memperhatikan kebutuhan dan potensi setiap karyawan” diperoleh nilai mayoritas yaitu 57 orang menjawab setuju.

8. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan membimbing karyawan untuk berkembang secara profesional” diperoleh nilai mayoritas yaitu 65 orang menjawab setuju.
9. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam bekerja” diperoleh nilai mayoritas yaitu 59 orang menjawab setuju.
10. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan mendorong karyawan untuk mencapai target yang lebih tinggi” diperoleh nilai mayoritas yaitu 59 orang menjawab setuju.

4.1.3.4 Variabel (X2)

Tabel 4. 8
Deskripsi angket variabel Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional (X2)												
No	STS		TS		KS		S		SS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	100%
1	0		0		13	16,05%	61	75,31%	7	8,64%	81	100%
2	0		0		9	11,11%	60	74,07%	12	14,82%	81	100%
3	0		0		13	16,05%	60	74,07%	8	9,88%	81	100%
4	0		0		11	13,58%	61	75,31%	9	11,11%	81	100%
5	0		0		8	9,88%	59	72,84%	14	17,28%	81	100%
6	0		0		16	19,75%	56	69,14%	9	11,11%	81	100%
7	0		0		16	19,75%	60	74,07%	5	6,18%	81	100%
8	0		0		14	17,28%	55	67,90%	12	14,82%	81	100%
9	0		0		20	24,69%	57	70,37%	4	4,94%	81	100%
10	0		0		16	19,75%	60	74,07%	5	6,18%	81	100%

Sumber: Data Diolah 2026

Berdasarkan total 81 responden pegawai PT. KAI (Persero) Divre 1 SUMUT, diperoleh keterangan sebagai berikut:

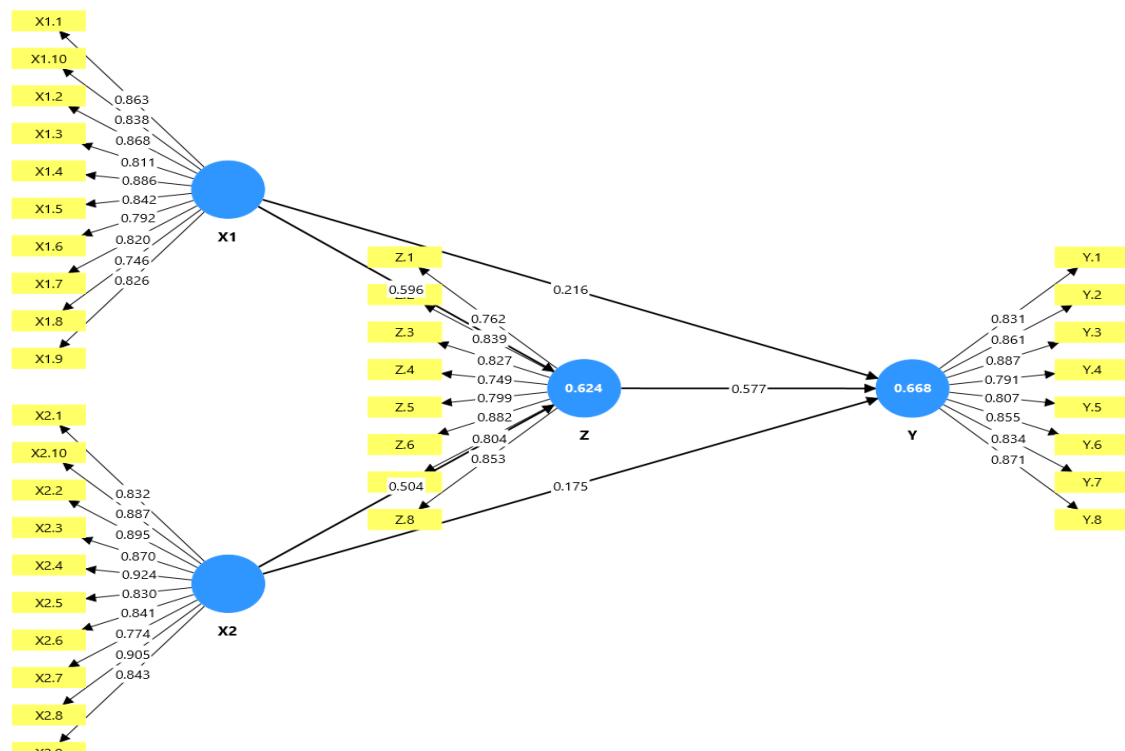
1. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik” diperoleh nilai mayoritas yaitu 61 orang menjawab setuju.

2. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan menjelaskan target kerja yang harus dicapai” diperoleh nilai mayoritas yaitu 60 orang menjawab setuju.
3. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan memberikan sanksi jika terjadi pelanggaran aturan” diperoleh nilai mayoritas yaitu 60 orang menjawab setuju.
4. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan memantau pekerjaan karyawan secara rutin” diperoleh nilai mayoritas yaitu 61 orang menjawab setuju.
5. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan menilai kinerja berdasarkan pencapaian target” diperoleh nilai mayoritas yaitu 59 orang menjawab setuju.
6. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan memberikan imbalan sesuai dengan hasil kerja” diperoleh nilai mayoritas yaitu 56 orang menjawab setuju.
7. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan menegur karyawan jika pekerjaan tidak sesuai standar” diperoleh nilai mayoritas yaitu 60 orang menjawab setuju.
8. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan menekankan kepatuhan terhadap aturan kerja” diperoleh nilai mayoritas yaitu 55 orang menjawab setuju.
9. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan fokus pada hasil kerja yang dapat diukur” diperoleh nilai mayoritas yaitu 57 orang menjawab setuju.

10. Frekuensi jawaban responden untuk pernyataan “Pimpinan memberikan instruksi kerja secara jelas” diperoleh nilai mayoritas yaitu 60 orang menjawab setuju.

4.2 Hasil Analisis Data

Analisis model pengukuran (Outer Model) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel. Variabel dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah kerangka PLS Algoritma:



Gambar 4. 1 PLS Algoritma

Sumber : Smart PLS v4 (Data Diolah 2026)

4.2.1.1 Analisis Konsistensi Internal (Construct Reliability and Validity)

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian

konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit salah satunya dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit (> 0.600) (Hair Jr, 2017).

Tabel 4. 9
Construct Reliability and Validity

	ronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Cverage variance extracted (AVE)
X1	0.950	0.951	0.957	0.689
X2	0.961	0.964	0.966	0.742
Y	0.941	0.944	0.951	0.710
Z	0.928	0.931	0.941	0.665

Sumber : Smart PLS v4 (Data Diolah 2026)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel:

1. Variabel X1 (kepemimpinan transformasional) memiliki nilai reliabilitas komposit yaitu $0.957 > 0.600$ sehingga dapat dinyatakan reliabel untuk digunakan.
2. Variabel X2 (kepemimpinan transaksional) memiliki nilai reliabilitas komposit yaitu $0.966 > 0.600$ sehingga dapat dinyatakan reliabel untuk digunakan.
3. Variabel Y (kinerja karyawan) memiliki nilai reliabilitas komposit yaitu $0.951 > 0.600$ sehingga dapat dinyatakan reliabel untuk digunakan.
4. Variabel Z (organizational citizenship behavior) memiliki nilai reliabilitas komposit yaitu $0.941 > 0.600$ sehingga dapat dinyatakan reliabel untuk digunakan.

4.2.1.2 Uji Validitas Konvergen (Outer Loading)

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk

yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai outer loadingnya. Jika nilai outer loading lebih besar (> 0.4) maka suatu indikator adalah valid. (Hair Jr, 2017).

Tabel 4. 10
Outer Loading

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.863			
X1.10	0.838			
X1.2	0.868			
X1.3	0.811			
X1.4	0.886			
X1.5	0.842			
X1.6	0.792			
X1.7	0.820			
X1.8	0.746			
X1.9	0.826			
X2.1		0.832		
X2.10		0.887		
X2.2		0.895		
X2.3		0.870		
X2.4		0.924		
X2.5		0.830		
X2.6		0.841		
X2.7		0.774		
X2.8		0.905		
X2.9		0.843		
Y.1			0.831	
Y.2			0.861	
Y.3			0.887	
Y.4			0.791	
Y.5			0.807	
Y.6			0.855	
Y.7			0.834	
Y.8			0.871	
Z.1				0.762
Z.2				0.839
Z.3				0.827
Z.4				0.749
Z.5				0.799
Z.6				0.882
Z.7				0.804
Z.8				0.853

Sumber : Smart PLS v4 (Data Diolah 2026)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai outer loading pada variabel kinerja karyawan (Y) lebih besar dari 0.4 maka semua indikator pada variabel kinerja karyawan (Y) dinyatakan valid.
2. Nilai outer loading pada variabel organizational citizenship behavior (Z) lebih besar dari 0.4 maka semua indikator pada variabel organizational citizenship behavior (Z) dinyatakan valid.
3. Nilai outer loading pada variabel kepemimpinan transformasional (X1) lebih besar dari 0.4 maka semua indikator pada variabel kepemimpinan transformasional (X1) dinyatakan valid.
4. Nilai outer loading pada variabel kepemimpinan transaksional (X2) lebih besar dari 0.4 maka semua indikator pada variabel kepemimpinan transaksional (X2) dinyatakan valid.

4.1.2.3 Uji Validitas Diskriminan (Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation)

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai validitas indikator dari suatu variabel konstruk, salah satunya adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) dimana nilai HTMT < 0.900 maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (Hair Jr, 2017).

Tabel 4. 11
Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation

	X1	X2	Y	Z
X1				
X2	0.088			
Y	0.598	0.498		
Z	0.634	0.544	0.849	

Sumber : Smart PLS v4 (Data Diolah 2026)

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) sehingga kesimpulannya sebagai berikut:

1. Korelasi Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) pada variabel X1 dengan variabel X2 memiliki nilai 0.088, korelasi Heterotrait Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) pada variabel X1 dengan variabel Y memiliki nilai 0.598, korelasi Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) pada variabel X1 dengan variabel Z memiliki nilai 0.634. Sehingga seluruh nilai korelasi Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) pada variabel X1 dinyatakan valid.
2. Korelasi Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) pada variabel X2 dengan variabel Y memiliki nilai 0.498, korelasi Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) pada variabel X2 dengan variabel Z memiliki nilai 0.544. Sehingga seluruh nilai korelasi Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) pada variabel X2 dinyatakan valid.
3. Korelasi Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) pada variabel Y dengan variabel Z memiliki nilai 0.849. Sehingga seluruh nilai korelasi Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation (HTMT) pada variabel Y dinyatakan valid.

4.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural (inner model) biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisis model struktural (inner model) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) Rsquare; (2) F-square; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) direct effect; (b) indirect effect dan (c) total effect (Irwan & Adam, 2018)

4.2.2.1 R-Square

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji goodness-fit model. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. 12
R-Square

	R-square	R-square adjusted
Y	0.668	0.656
Z	0.624	0.615

Sumber : Smart PLS v4 (Data Diolah 2026)

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas dapat disimpulkan bahwa R-Square pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.656 artinya kemampuan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2) dalam menjelaskan variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 65,6%. Dengan demikian model ini tergolong sedang.
2. Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.615 artinya kemampuan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2) dalam menjelaskan variabel Organizational Citizenship Behavior (Z) adalah sebesar 61,5%. Dengan demikian model ini tergolong sedang.

4.2.2.2 F-Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat structural. (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. 13
F-Square

	X1	X2	Y	Z
X1			0.072	0.944
X2			0.055	0.677
Y				
Z			0.377	

Sumber : Smart PLS v4 (Data Diolah 2026)

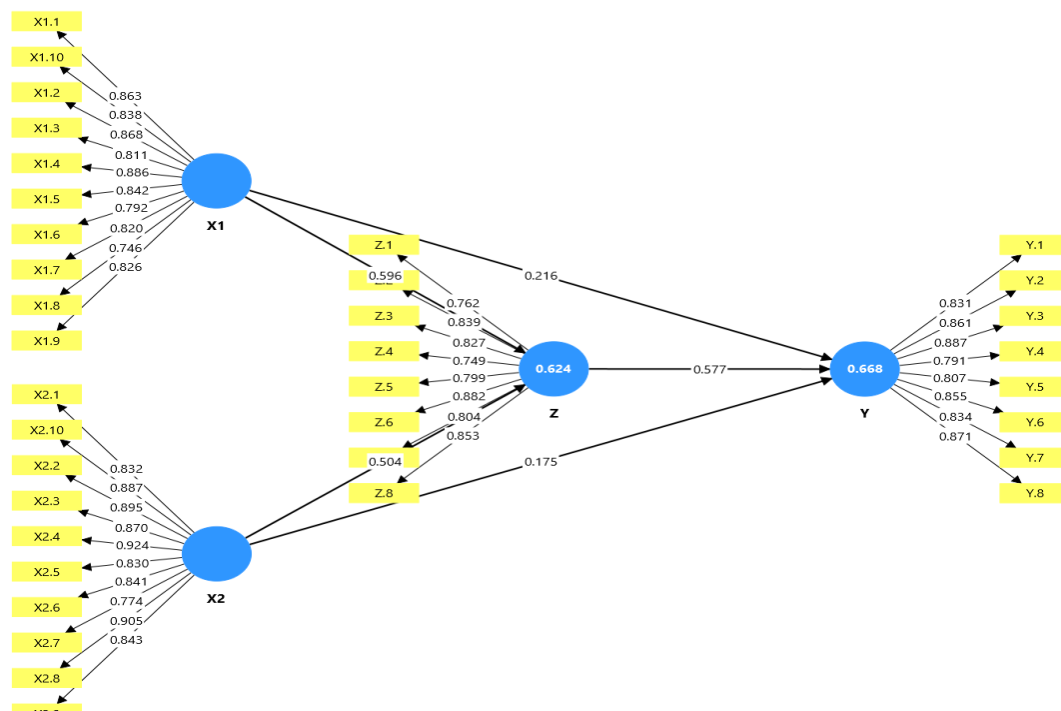
Berdasarkan Tabel 4.13 diatas dapat disimpulkan bahwa F-Square pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square = 0.072 artinya terdapat efek yang sedang (medium) dari variabel X1 terhadap variabel Y.
2. Pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Z) memiliki nilai F-Square = 0.944 artinya terdapat efek yang kuat (besar) dari variabel X1 terhadap variabel Z.
3. Pengaruh variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square = 0.055 artinya terdapat efek yang sedang (medium) dari variabel X2 terhadap variabel Y.
4. Pengaruh variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Z) memiliki nilai F-Square = 0.677 artinya terdapat efek yang kuat (besar) dari variabel X2 terhadap variabel Z.

5. Pengaruh variabel Organizational Citizenship Behavior (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai F-Square = 0.377 artinya terdapat efek yang kuat (besar) dari variabel Y terhadap variabel Z.

4.3 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4. 2 Bootstrapping

Sumber : Smart PLS v4 (Data Diolah 2026)

4.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis yang telah dibuat sebelum dilakukannya pengujian. Tujuannya adalah mencari tahu pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung, berikut ini penjelasan dalam pengambilan kesimpulannya menurut (Hair Jr, 2017):

1. Jika koefisien jalur bernilai positif maka mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel akan diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika koefisien jalur bernilai negatif maka mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel akan diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya.

Dalam mengambil kesimpulan, kriteria tingkat signifikan probabilitasnya sebagai berikut:

1. Nilai probabilitas P-value $<$ Alpha atau $P < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima (pengaruh langsung pada suatu variabel dengan variabel adalah signifikan).
2. Nilai probabilitas P-value $>$ Alpha atau $P > 0.05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak (pengaruh langsung pada suatu variabel dengan variabel adalah tidak signifikan).

Berikut ini adalah hasil koefisien jalur (path coefficient) dari hasil pengujian pengaruh langsung (direct effect):

Tabel 4. 14
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	0.216	0.218	0.114	1.890	0.059
X1 -> Z	0.596	0.591	0.065	9.206	0.000
X2 -> Y	0.175	0.178	0.101	1.731	0.083
X2 -> Z	0.504	0.506	0.063	8.033	0.000
Z -> Y	0.577	0.575	0.125	4.620	0.000

Sumber : Smart PLS v4 (Data Diolah 2026)

Berdasarkan tabel di atas maka hipotesis pengujian pengaruh langsung disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel X1 terhadap variabel Y memiliki nilai path coefficient 0.216 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X1 akan diikuti peningkatan nilai variabel Y. Berdasarkan P-value variabel X1 terhadap variabel Y memiliki nilai $P 0.059 > 0.05$, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Variabel X1 terhadap variabel Z memiliki nilai path coefficient 0.596 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X1 akan diikuti peningkatan nilai variabel Y. Berdasarkan P-value variabel X1 terhadap variabel Z memiliki nilai $P 0.000 < 0.05$, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior.
3. Variabel X2 terhadap variabel Y memiliki nilai path coefficient 0.175 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X2 akan diikuti peningkatan nilai variabel Y. Berdasarkan P-value variabel X2 terhadap variabel Y memiliki nilai $P 0.083 > 0.05$, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Variabel X2 terhadap variabel Z memiliki nilai path coefficient 0.504 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X2 akan diikuti peningkatan nilai variabel Y. Berdasarkan P-value variabel X2 terhadap variabel Z memiliki nilai $P 0.000 < 0.05$, maka disimpulkan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

5. Variabel Z terhadap variabel Y memiliki nilai path coefficient 0.577 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel Z akan diikuti peningkatan nilai variabel Y. Berdasarkan P-value variabel Z terhadap variabel Y memiliki nilai $P < 0.05$, maka disimpulkan bahwa organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui variabel intervening), berikut ini penjelasan dalam pengambilan kesimpulannya menurut (Hair Jr, 2017):

1. Jika koefisien jalur bernilai positif maka mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel akan diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika koefisien jalur bernilai negatif maka mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel akan diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya.

Dalam mengambil kesimpulan, kriteria tingkat signifikan probabilitasnya sebagai berikut:

1. Nilai probabilitas P-value $< \text{Alpha}$ atau $P < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima (variabel intervening yang berperan memediasi hubungan pada suatu variabel dengan variabel adalah signifikan).
2. Nilai probabilitas P-value $> \text{Alpha}$ atau $P > 0.05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak (variabel intervening yang berperan memediasi hubungan pada suatu variabel dengan variabel adalah tidak signifikan).

Berikut ini adalah hasil koefisien jalur (path coefficient) dari hasil pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect):

Tabel 4. 15
Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Z -> Y	0.344	0.340	0.084	4.086	0.000
X2 -> Z -> Y	0.291	0.289	0.065	4.503	0.000

Sumber : Smart PLS v4 (Data Diolah 2026)

Berdasarkan tabel di atas maka hipotesis pengujian pengaruh tidak langsung disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel X1 terhadap variabel Y melalui variabel Z memiliki nilai path coefficient 0.344 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X1 akan diikuti peningkatan nilai variabel Y melalui variabel Z. Berdasarkan P value variabel X1 terhadap variabel Y melalui variabel Z memiliki nilai P 0.000 < 0.05, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening.
2. Variabel X2 terhadap variabel Y melalui variabel Z memiliki nilai path coefficient 0.291 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X2 akan diikuti peningkatan nilai variabel Y melalui variabel Z. Berdasarkan P value variabel X2 terhadap variabel Y melalui variabel Z memiliki nilai P 0.000 > 0.05, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara dengan nilai path coefficient 0.216 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X1 tidak akan diikuti peningkatan nilai variabel Y. Berdasarkan P-value variabel X1 terhadap variabel Y memiliki nilai $P 0.059 > 0.05$. Hal ini ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar 0.216, yang berarti pengaruhnya lemah. Selain itu, nilai P-value sebesar 0.059 (> 0.05) menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik, sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional tidak serta-merta akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional tidak menjadi determinan kuat bagi peningkatan kinerja pegawai. Artinya, variasi dalam gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan organisasi belum berdampak nyata terhadap capaian kinerja pegawai secara langsung. Pegawai mungkin tetap menjalankan tugasnya berdasarkan standar operasional dan mekanisme kerja yang ada, sehingga perbedaan dalam gaya kepemimpinan tidak cukup mempengaruhi kinerja yang dihasilkan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Murniawati & Achmad (2025); Rani Merlina (2024/2025); Bachtiar Arifudin Husain & Indra Novendri (2024/2025); Edi Sugiono & Suwarno Tri Widodo (2025); Insyra (2025)

yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara dengan nilai path coefficient 0.596 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X1 akan diikuti peningkatan nilai variabel Z. Berdasarkan P-value variabel X1 terhadap variabel Z memiliki nilai $P 0.000 < 0.05$.

Pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap OCB mengindikasikan bahwa pegawai tidak hanya menjalankan tugas sesuai deskripsi kerja, tetapi juga secara sukarela menunjukkan perilaku positif seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, loyal terhadap organisasi, dan bersedia mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

Pemimpin transformasional mampu membangun hubungan emosional dan psikologis yang kuat dengan pegawai, sehingga pegawai merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki keterikatan dengan organisasi. Kondisi ini mendorong munculnya perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) yang merupakan inti dari organizational citizenship behavior. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional berperan sebagai faktor psikologis yang memicu munculnya kesadaran pegawai untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi tanpa adanya tuntutan atau imbalan formal.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Sugiono & Widodo (2025); Rani Merlina (2024/2025); Bachtiar Arifudin Husain & Indra

Novendri (2024/2025); Murniawati & Achmad (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Kesamaan hasil ini memperkuat penelitian bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam membentuk sikap dan perilaku sukarela pegawai, dibandingkan langsung meningkatkan output kinerja formal.

4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara dengan nilai path coefficient 0.175 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X2 tidak akan diikuti peningkatan nilai variabel Y. Berdasarkan P-value variabel X2 terhadap variabel Y memiliki nilai $P 0.083 > 0.05$. Hal ini ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar 0.175, yang berarti pengaruhnya lemah. Selain itu, nilai P-value sebesar 0.083 (> 0.05) menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik, sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan kepemimpinan transaksional tidak serta-merta akan meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transaksional dalam organisasi belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan transaksional yang menekankan pada sistem imbalan dan hukuman (reward and punishment) serta pengawasan terhadap penyimpangan kinerja, ternyata belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Tidak signifikannya pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa pegawai cenderung bekerja sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan organisasi, tanpa adanya dorongan untuk meningkatkan kinerja secara optimal. Dalam konteks ini,

kepemimpinan transaksional hanya mendorong kepatuhan terhadap aturan dan target, namun belum mampu membangkitkan motivasi intrinsik pegawai untuk bekerja lebih produktif dan berkualitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang juga menemukan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai seperti, Husain & Novendri (2024); Merlina (2024); Murniawati & Achmad (2025); Sugiono & Widodo (2025);. Temuan-temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transaksional tidak selalu menjadi faktor penentu kinerja pegawai, terutama dalam organisasi yang telah memiliki sistem kerja dan penilaian kinerja yang mapan.

4.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Organizational Citizenship Behavior

Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara dengan nilai path coefficient 0.504 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X2 akan diikuti peningkatan nilai variabel Z. Berdasarkan P-value variabel X2 terhadap variabel Z memiliki nilai $P 0.000 < 0.05$.

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transaksional yang efektif mampu mendorong pegawai untuk menampilkan perilaku kerja sukarela di luar tugas formalnya, seperti membantu rekan kerja, menjaga ketertiban, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan transaksional yang menekankan pertukaran sosial antara pemimpin dan bawahan (*leader-member exchange*). Ketika pemimpin memberikan penghargaan yang jelas dan konsisten terhadap pencapaian kerja, pegawai akan

membalasnya dengan perilaku positif, termasuk perilaku ekstra peran atau organizational citizenship behavior. OCB dalam hal ini muncul sebagai bentuk timbal balik atas kepastian sistem kerja dan rasa keadilan yang dirasakan pegawai terhadap kebijakan pimpinan.

Penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap OCB seperti, Merlina (2024); Husain & Novendri (2024); Sugiono & Widodo (2025); Murniawati & Achmad (2025);. Hasil-hasil tersebut memperkuat penelitian ini bahwa kepemimpinan transaksional lebih efektif dalam membentuk sikap dan perilaku kerja sukarela dibandingkan meningkatkan output kinerja formal secara langsung.

4.4.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja

Pegawai

Organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara dengan nilai path coefficient 0.577 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel Z akan diikuti peningkatan nilai variabel Y. Berdasarkan P-value variabel Z terhadap variabel Y memiliki nilai $P 0.000 < 0.05$.

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat organizational citizenship behavior yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Pegawai yang memiliki perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien. Pengaruh signifikan OCB terhadap

kinerja pegawai mengindikasikan bahwa perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) memiliki kontribusi nyata terhadap pencapaian kinerja. Pegawai yang menunjukkan OCB tidak hanya fokus pada tugas pokoknya, tetapi juga berkontribusi dalam mendukung kelancaran proses kerja secara keseluruhan.

Perilaku OCB seperti altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama tim, serta mengurangi konflik internal. Kondisi ini secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai.

Penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap OCB seperti, Merlina (2024); Husain & Novendri (2024); Sugiono & Widodo (2025); Murniawati & Achmad (2025);. Hasil penelitian terdahulu tersebut memperkuat temuan bahwa OCB merupakan faktor perilaku yang sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara dengan nilai path coefficient 0.344 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X1 akan diikuti peningkatan nilai variabel Y. Berdasarkan P-value variabel X1 terhadap variabel Y melalui variabel Z memiliki nilai $P 0.000 < 0.05$.

Berdasarkan hasil penelitian model struktural, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung

terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil uji pengaruh tidak langsung (indirect effect) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organizational citizenship behavior berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Peran OCB sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai bersifat tidak langsung. Pemimpin transformasional mampu membangun inspirasi, kepercayaan, dan perhatian individual kepada pegawai, sehingga mendorong munculnya perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.

Perilaku OCB inilah yang kemudian berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Tanpa adanya OCB, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menjadi tidak signifikan. Hal ini menegaskan bahwa OCB merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior seperti, Murniawati & Achmad (2025); Sugiono & Widodo (2025); Merlina (2024); Husain & Novendri (2024);. Kesamaan hasil tersebut memperkuat temuan bahwa OCB merupakan jalur utama (mechanism of action) yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

4.4.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior

Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara dengan nilai path coefficient 0.291 bernilai positif, maka peningkatan nilai variabel X2 akan diikuti peningkatan nilai variabel Y. Berdasarkan P-value variabel X2 terhadap variabel Y melalui variabel Z memiliki nilai $P 0.000 < 0.05$.

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, diketahui bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organizational citizenship behavior berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja pegawai.

Peran OCB sebagai variabel intervening mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai bersifat tidak langsung. Kepemimpinan transaksional yang diterapkan melalui kejelasan target kerja, sistem penghargaan yang adil, serta pengawasan yang konsisten mampu membentuk perilaku pegawai yang patuh, kooperatif, dan bersedia memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Pegawai yang merasa adanya kejelasan hubungan antara usaha dan imbalan akan terdorong untuk menunjukkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, menjaga kedisiplinan, dan mendukung kelancaran proses

kerja. Perilaku OCB inilah yang kemudian berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu, OCB berperan sebagai mekanisme perilaku yang menjembatani pengaruh sistem penghargaan dan pengawasan terhadap hasil kerja pegawai. Tanpa adanya OCB, kepemimpinan transaksional hanya berfungsi sebagai alat kontrol, bukan sebagai pendorong peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* seperti, Murniawati & Achmad (2025); Sugiono & Widodo (2025); Merlina (2024); Husain & Novendri (2024);. Kesamaan hasil tersebut memperkuat temuan bahwa OCB merupakan jalur utama (*mechanism of action*) yang menghubungkan kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara
3. Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara
4. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara
5. Organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara

6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara
7. Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara

5.2 Saran

Adapun saran yang penulis dapat berikan dalam penelitian ini adalah:

1. Pimpinan diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kerja sama, kepedulian, dan loyalitas pegawai, sehingga perilaku OCB dapat berkembang secara alami dan berkelanjutan.
2. Kepemimpinan transaksional yang menekankan pada sistem imbalan dan pengawasan perlu dievaluasi agar tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga mampu mendorong keterlibatan dan kepedulian pegawai.
3. Perusahaan disarankan untuk memperhatikan faktor-faktor lain yang berpotensi lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai, seperti sistem penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan kompetensi, lingkungan kerja, serta budaya organisasi.
4. Untuk meningkatkan kinerja pegawai secara tidak langsung, perusahaan perlu membangun budaya kerja yang kolaboratif dan saling mendukung.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan terhadap penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian hanya memfokuskan dan membatasi pada variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, serta organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening, yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Pembahasan dalam penelitian ini masih dirasakan belum meluas, perlu pendalaman teori yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional serta kinerja pegawai. Walaupun demikian, peneliti sudah mengupayakan semaksimal mungkin untuk penyempurnaan penelitian ini.
3. Peneliti memberikan kuesioner secara langsung kepada responden. Semua responden tidak dapat menyanggupi untuk menjawab kuesioner secara langsung dan meminta waktu. Kendala ini menyebabkan tidak dapat diketahui apakah responden benar-benar mengisi kuesioner dengan baik.
4. Penulis mengalami kesulitan dalam memahami dan mengolah data menggunakan metode PLS karena teknik analisis ini memerlukan pemahaman yang mendalam

DAFTAR PUSTAKA

- Alfadhil, M., Rahma, D., & Nuraini, S. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik*, 6(1), 88–97.
- Afrilia, M. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen, Hukum, dan Sosial (JMHS)*, 1(1), 1–10.
- Alhamda, S., & Sanusi, Z. (2006). Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dalam Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 6(2), 1-15.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.31602/alsh.v10i1.13771>
- Anggraini, L. (2024). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. *Jurnal Manajemen dan Sumber Daya Aparatur*, 12(1), 77–88.
- Annah, R., Fadilah, S., & Lestari, D. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: Studi pada instansi pemerintahan daerah. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, 14(2), 122–134.
- Arda, M. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Bahagia, R., Soemitra, A., & Nawawi, Z. M. (2023). *Mediation of Islamic job satisfaction on organizational determinants and consequences citizenship behavior: Evidence from Sharia Bank Medan*. *International Journal of Economics Social and Technology*, 2(1), 8–16.
- Bahagia, R., & Sinaga, F. W. (2021). *Pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan*. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2),
- Bahagia Siregar, R., & Azhari, N. (2024). *The influence of motivation, organizational commitment on employee performance with organizational citizenship behavior as an intervening variable*. In *Proceedings of the 2nd Medan International Economics and Business* (Vol. 2, Issue 1).
- Butar-Butar, W. R., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2022). Pengaruh disiplin kerja, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(2), 235–246.

- Darto, M. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah X. (Tesis Master, Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Proseding Seminar Nasional* <https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612> Ke
- Ernanda, R. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Alam Sejahtera. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 45–56.
- Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Univertias Dipenogoro.
- Ghozali, & Latan. (2015). Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS.
- Hair Jr, J. F. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. SAGE Publications.
- Hassanah, F. N. (2025). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan OCB serta dampaknya terhadap kinerja pegawai*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Handayani, N. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai PT Angkasa Pura II. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 144–158.
- Husain, B. A., & Novendri, I. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening*. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 7(3), 201–214.
- Jufrizen. (2016). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(2), 59–72.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). *Model empiris organizational citizenship behavior dan kinerja dosen perguruan tinggi swasta di Medan*. Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan

- Jufrizen. (2021). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi modern*. Medan: CV Widina Bhakti Persada.
- Jufrizen, & Fadilla, P. H. (2021). Pengaruh fasilitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 1–12.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU Press.
- Kadarisman. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. PT Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Merlina, R. (2024). *Peran organizational citizenship behavior dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1), 33–45.
- Murniawati, A., & Achmad, N. (2025). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(2), 145–158.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Kencana Prenada Media Group.
- Novitasari, D., & Sudarso, E. (2024). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kecamatan Parung Panjang. 1(2).
- Nugroho, H. (2019). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(2), 269-281.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Permana, I. M. H. A. D., Parwita, G. B. S., & Puspitawati, N. M. D. (2023). *Jurnal EMAS*. *Jurnal EMAS*, 4(2017).
- Purnomo, B. P. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 10(3), 209-224.
- Pratama, M. N., & Farisi, S. (2024). *Peran organizational citizenship behavior: Authentic leadership dan employee engagement terhadap kinerja pegawai*. *Jurnal ILMAN (Jurnal Ilmu Manajemen)*.

- Rahman, A. (2022). Pengaruh OCB terhadap Efektivitas Organisasi BUMN di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Nusantara*, 4(2), 115–129.
- Rivai, V., & Veithzal, R. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Saleh, A. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep dan implementasi di organisasi modern*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sari, M. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 5(1), 23–34.
- Saripuddin, J., & Handayani, R. (2019). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan Jasman Saripuddin Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Rina Handayani Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 2(1), 420–429.
- Siswadi. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk mencapai kinerja maksimal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiono, E., & Widodo, S. T. (2025). *Organizational citizenship behavior sebagai mediator antara kepemimpinan dan kinerja pegawai*. *International Journal of Management Studies and Information Technology*, 6(1), 55–69.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tanjung, M. R. (2015). *Motivasi kerja dan kinerja karyawan*. Medan: Pustaka Bangsa Press.
- Umar, H. (2019). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2021). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Widodo, S. E. (2020). Manajemen pengembangan sumber daya manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wurdiana, S. (2021). KinerjaPutri, R. D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB Pegawai PT Telkom Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 8(1), 78–90.
- Wurdiana, S. (2021). *Kinerja pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya*. Bandung: Alfabet
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

LAMPIRAN

Hal : Permohonan Menjadi Responden Penelitian
Lampiran : 1 (set) Angket

Medan, Januari 2026

**Kepada Yth,
Pegawai PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara**

**Di
Tempat**

Dengan Hormat
Yang bertanda tangan di bawah ini:

**NAMA : ADE QHUMAIRAH AWALLYAH
NPM : 2205160446**

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kesehatan kepada penulis, sehingga selesainya penulisan angket ini. Saya adalah mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian adalah **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. KAI Divisi Regional 1 (DIVRE 1) Sumatera Utara”**

Saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonan ini sedikit banyak akan mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjaga kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah Bapak/Ibu berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian skripsi saya. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

ADE QHUMAIRAH AWALLYAH

KUESIONER PENELITIAN
IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden : (di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan
3. Usia : 21 – 30 Tahun 31 – 40 Tahun
 41 – 50 Tahun >50 Tahun
4. Unit / Divisi : SDM/Umum Logistik
 Operasional Keuangan
5. Masa Kerja : 1 – 5 Tahun 6 – 10 Tahun
 11 – 15 Tahun >15 Tahun

KETERANGAN

- SS : Sangat Setuju TS : Tidak Setuju
S : Setuju STS : Sangat Tidak Setuju
KS : Kurang Setuju

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

- Bapak/Ibu diminta memberikan tanggapan atas pernyataan yang ada pada angket ini yang sesuai keadaan, pendapat perasaan bapak/Ibu bukan berdasarkan pendapat umum atau pendapat orang lain.
- Berikan tanda checklist (✓) pada kolom yang dianggap sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu.

VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Visi dan inspirasi pimpinan					
1	Pimpinan menyampaikan visi kerja yang jelas kepada karyawan.					
2	Pimpinan mampu menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik.					
	Motivasi dan stimulasi intelektual					
3	Pimpinan memberikan motivasi ketika semangat kerja menurun.					
4	Pimpinan mendorong saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.					

	Keteladanan dan keterbukaan pimpinan					
5	Pimpinan terbuka terhadap ide dan masukan dari karyawan.					
6	Pimpinan memberikan contoh sikap kerja yang baik.					
	Perhatian dan pengembangan pegawai					
7	Pimpinan memperhatikan kebutuhan dan potensi setiap karyawan.					
8	Pimpinan membimbing karyawan untuk berkembang secara profesional.					
	Kepercayaan dan dorongan					
9	Pimpinan memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam bekerja.					
10	Pimpinan mendorong karyawan untuk mencapai target yang lebih tinggi.					

VARIABEL KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL (X2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Pemberian imbalan dan kejelasan target					
1	Pimpinan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik.					
2	Pimpinan menjelaskan target kerja yang harus dicapai.					
	Pengawasan dan penegakan aturan					
3	Pimpinan memberikan sanksi jika terjadi pelanggaran aturan.					
4	Pimpinan memantau pekerjaan karyawan secara rutin.					
	Penilaian kinerja berbasis hasil					
5	Pimpinan menilai kinerja berdasarkan pencapaian target.					
6	Pimpinan memberikan imbalan sesuai dengan hasil kerja.					
	Tindakan korektif dan kepatuhan					
7	Pimpinan menegur karyawan jika pekerjaan tidak sesuai standar.					
8	Pimpinan menekankan kepatuhan terhadap aturan kerja.					

Fokus hasil dan kejelasan instruksi						
9	Pimpinan fokus pada hasil kerja yang dapat diukur.					
10	Pimpinan memberikan instruksi kerja secara jelas.					

VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Perilaku membantu dan tanggung jawab						
1	Saya bersedia membantu rekan kerja meskipun bukan tugas saya.					
2	Saya tetap bekerja dengan baik meskipun tanpa pengawasan.					
Kesukarelaan dan hubungan kerja						
3	Saya bersedia bekerja lebih dari yang diwajibkan demi kepentingan organisasi.					
4	Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja.					
Sikap positif dan loyalitas						
5	Saya tidak mudah mengeluh terhadap kondisi kerja.					
6	Saya menjaga nama baik organisasi di dalam maupun luar tempat kerja.					
Inisiatif dan komitmen organisasi						
7	Saya menunjukkan sikap loyal terhadap organisasi.					
8	Saya berinisiatif melakukan pekerjaan tanpa diminta.					

VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
Kuantitas dan ketepatan waktu kerja						
1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					

Kualitas dan konsistensi hasil kerja						
3	Kualitas hasil kerja saya sesuai dengan standar organisasi.					
4	Saya bekerja secara konsisten dalam mencapai hasil yang baik.					
Tanggung jawab dan kemandirian						
5	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.					
6	Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa banyak pengawasan.					
Pengembangan kinerja dan ketelitian						
7	Saya berusaha meningkatkan hasil kerja dari waktu ke waktu.					
8	Saya menyelesaikan tugas dengan penuh ketelitian.					

Tabulasi Data Responden

Kinerja Pegawai (Y)

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Total Skor
4	3	4	4	4	4	4	3	30
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	3	4	4	4	4	4	4	31
4	3	3	4	4	4	3	4	29
4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	3	3	4	4	4	3	28
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	5	5	5	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	3	3	3	3	3	3	25
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	4	5	5	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	3	31
4	5	5	5	5	5	5	5	39
5	5	5	5	5	5	4	5	39
4	5	4	4	4	4	4	4	33
5	5	5	5	4	4	4	5	37
4	4	4	4	4	3	4	4	31
5	5	5	4	5	5	5	5	39
4	4	5	4	4	4	4	4	33
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	3	4	31
3	3	3	4	4	3	3	3	26
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	3	4	3	3	4	29
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	3	4	4	3	3	3	26

4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	4	5	4	5	38
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	4	5	5	5	39
4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	5	4	5	4	4	4	4	34
5	4	4	5	4	5	4	4	35
4	3	3	4	3	3	4	3	27
4	3	3	4	3	3	3	3	26
4	5	4	5	4	5	5	5	37
4	4	4	5	4	5	4	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	4	4	5	4	5	4	5	35
5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	4	4	5	4	5	37
5	4	5	5	4	4	4	4	35
4	4	4	4	4	3	3	4	30
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	3	4	3	4	3	3	28
4	4	5	5	4	4	4	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	3	3	4	3	4	4	3	28
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	3	4	3	3	3	3	27
4	4	3	4	4	4	4	4	31
5	4	5	5	4	4	4	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	3	4	4	4	4	4	31
5	4	4	4	4	4	4	5	34

Kepemimpinan Transformasional (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Total Skor
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	43
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	48
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	42
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38
5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	45
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	38
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	46
4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	33

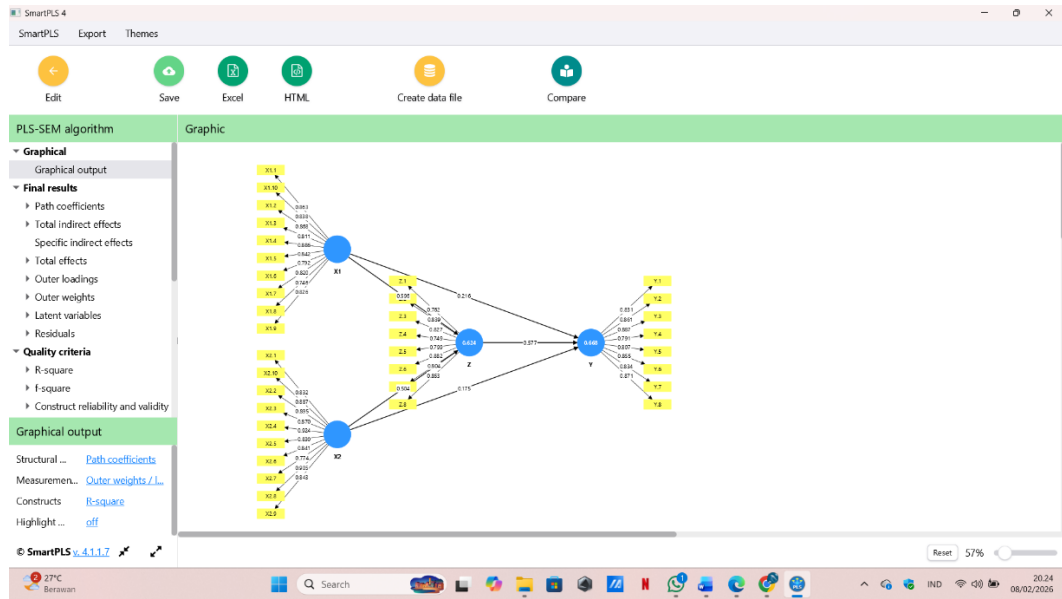
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	43
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	37
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	48
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	44
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	36
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	47
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45
4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	36
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	47

Kepemimpinan Transaksional (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	Total Skor
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	37
4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	32
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	34
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	33
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	32
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41

4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	46
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37
3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	35
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	48
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	36
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	35
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39

Graphical output PLS-SEM algorithm



Construct reliability and validity

SmartPLS 4 - Construct reliability and validity - Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (A...)
X1	0.950	0.951	0.957	0.689
X2	0.961	0.964	0.966	0.742
Y	0.941	0.944	0.951	0.710
Z	0.928	0.931	0.941	0.665

The screenshot shows the 'Construct reliability and validity - Overview' section in SmartPLS 4. It includes a table with columns for Cronbach's alpha, Composite reliability (rho_a), Composite reliability (rho_c), and Average variance extracted (A...). The table lists values for latent variables X1, X2, Y, and Z. The software interface also shows a sidebar with 'Quality criteria' and 'Construct reliability and validity' options, and a bottom status bar with 'SmartPLS v.4.1.1.7'.

Outer loadings

SmartPLS 4

PLS-SEM algorithm

Outer loadings - Matrix

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.803			
X1.10	0.825			
X1.2	0.961			
X1.3	0.811			
X1.4	0.881			
X1.5	0.822			
X1.6	0.792			
X1.7	0.862			
X1.8	0.745			
X1.9	0.825			
X2.1		0.622		
X2.10		0.887		
X2.2		0.696		
X2.3		0.879		
X2.4		0.624		
X2.5		0.788		
X2.6		0.641		
X2.7		0.774		
X2.8		0.685		
X2.9		0.543		
Y1.1			0.851	
Y1.2			0.861	
Y1.3			0.887	
Y1.4			0.791	
Y1.5			0.857	
Y1.6			0.853	
Y1.7			0.848	
Y1.8			0.871	
Z1				0.762
Z2				0.822
Z3				0.827
Z4				0.784
Z5				0.795
Z6				0.882
Z7				0.804
Z8				0.811

SmartPLS v.4.1.1.7

Discriminant validity – Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

SmartPLS 4

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

	X1	X2	Y	Z
X1				
X2	0.088			
Y	0.598	0.498		
Z	0.643	0.544	0.849	

SmartPLS v.4.1.1.7

R-Square

SmartPLS 4 interface showing the R-square - Overview section. The left sidebar lists 'Final results' and 'Quality criteria'. The main area displays a table with R-square and R-square adjusted values for variables Y and Z.

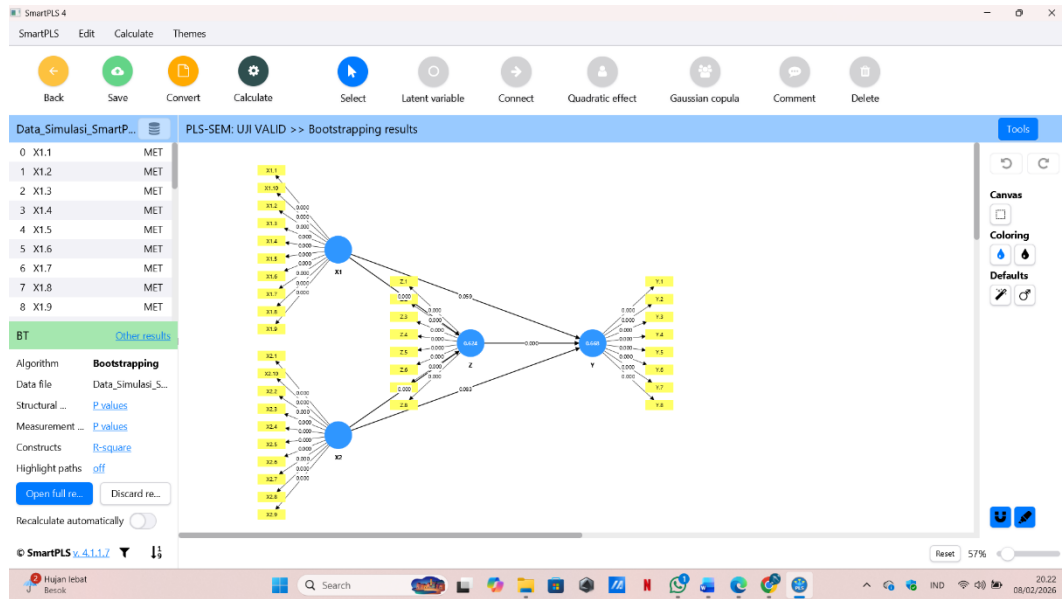
	R-square	R-square adjusted
Y	0.668	0.656
Z	0.624	0.615

F-Square

SmartPLS 4 interface showing the f-square - Matrix section. The left sidebar lists 'Final results' and 'Quality criteria'. The main area displays a matrix table with values for variables X1, X2, Y, and Z.

	X1	X2	Y	Z
X1			0.072	0.944
X2			0.055	0.677
Y				
Z			0.377	

Graphical output Bootstrapping



Path Coefficients

SmartPLS 4 - Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

Path	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
X1 -> Y	0.216	0.218	0.114	1.890	0.059
X1 -> Z	0.596	0.591	0.065	9.206	0.000
X2 -> Y	0.175	0.178	0.101	1.731	0.083
X2 -> Z	0.504	0.506	0.063	8.033	0.000
Z -> Y	0.577	0.575	0.125	4.620	0.000

Total indirect effects

The screenshot shows the SmartPLS 4 software interface. The main window displays the 'Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values' table. The table has columns for Original sample (O), Sample mean (M), Standard deviation (STDEV), T statistics (|O|/STDEV), and P values. The data is as follows:

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
X1 -> Y	0.344	0.340	0.084	4.086	0.000
X2 -> Y	0.291	0.289	0.065	4.503	0.000

The interface also shows a sidebar with navigation options like 'Graphical', 'Final results', 'Path coefficients', 'Total indirect effects', 'Specific indirect effects', 'Quality criteria', etc. The bottom status bar shows 'SmartPLS v.4.1.1.7' and system information.

Specific indirect effects

The screenshot shows the SmartPLS 4 software interface. The main window displays the 'Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values' table. The table has columns for Original sample (O), Sample mean (M), Standard deviation (STDEV), T statistics (|O|/STDEV), and P values. The data is as follows:

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
X1 -> Z -> Y	0.344	0.340	0.084	4.086	0.000
X2 -> Z -> Y	0.291	0.289	0.065	4.503	0.000

The interface also shows a sidebar with navigation options like 'Graphical', 'Final results', 'Path coefficients', 'Total indirect effects', 'Specific indirect effects', 'Quality criteria', etc. The bottom status bar shows 'SmartPLS v.4.1.1.7' and system information.