

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MUTASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : Luthfi Arif Siregar
NPM : 2005160420
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 30 Agustus 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : LUTHFI ARIF SIREGAR
NPM : 2005160420
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MUTASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II 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

(Satria Mirsyah Afandy NSt, S. E., M. Si)

Pembimbing

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

Ketua

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



Sekretaris

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



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

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : LUTHFI ARIF SIREGAR
N.P.M : 2005160420
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN MUTASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II
MEDAN.

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

Medan, Agustus 2024

Pembimbing Tugas Akhir

Dr. RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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



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

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Luthfi Arif Siregar
NPM : 2005160420
Dosen Pembimbing : Dr. Rahmad Bahagia, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Mutasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Latar Belakang masalah / Fenomena sangat jelas	22/8/24	
Bab 2	Peri feni yg kelu bunyus des p rti abek	28/8/24	
Bab 3	Keterstik Responden	28/8/24	
Bab 4	Perbaiki Isi yang kurang	1/7/24	
Bab 5	Jumlah rumus dan tabel sangat	31/7/24	
Daftar Pustaka	Menyebut	31/7/24	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace	15/8/24	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Medan, Agustus 2024
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

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

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Luthfi Arif Siregar
NPM : 2005160420
Konsentrasi : Sumber Data Manusia (SDM)
Fakultas : Ekonomi (~~Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/IESP/~~)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data anket, wawancara, obeservasi. atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan 06-05-2024
Pembuat Pernyataan



Luthfi
Luthfi A. Siregar .

NB:

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MUTASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN

Oleh

LUTHFI ARIF SIREGAR

2005160420

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Mutasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND MUTATIONS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL II MEDAN

By
LUTHFI ARIF SIREGAR
2005160420

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

The purpose of this research is to determine the influence of transformational leadership and mutation on organizational citizenship behavior through job satisfaction as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan Both directly and indirectly. This research uses a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least squares – structural equation model (PLSSEM) which aims to carry out path analysis with latent variables. The research results show that transformational leadership influences Organizational Citizenship Behavior at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Transformational leadership influences job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Mutations influence Organizational Citizenship Behavior at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Mutations affect job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Job satisfaction influences Organizational Citizenship Behavior at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Job satisfaction mediates the influence of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior. Job satisfaction mediates the effect of mutation on Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: Transformational Leadership, Mutations in Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan**”. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Syamsul Parlindungan Siregar dan Ibunda tercinta Sri Lisawati yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan serta semangat selama penulis menjalani pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Sarifuddin Hasibuan, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Rahmad Bahagia, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
9. Adik tercinta Andini Nathania Siregar dan Tegar Alpasha Siregar yang telah memberikan bantuan saran - saran dan dukungan serta motivasinya.
10. Kepada Laila Nur Yani Nasution yang telah memberikan dukungan, semangat serta telah menjadi tempat berkeluh kesah, selalu ada dalam suka maupun duka selama proses penyusunan skripsi ini.

Akhirnya penulis mengharapkan skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Aamiin

Medan, Juli 2024

Penulis

LUTHFI ARIF SIREGAR
2005160420

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah.....	7
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN TEORITIS.....	10
2.1 Kajian Teoritis.....	10
2.1.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	10
2.1.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	10
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	11
2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	13
2.1.1.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	16
2.1.2 Kepuasan Kerja	18
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	18
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	19
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	19
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja	20
2.1.3 Kepemimpinan transformasional	21
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan transformasional	22
2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Kepemimpinan transformasional.....	23
2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	25

2.1.4.4 Indikator Kepemimpinan transformasional.....	26
2.1.4 Mutasi.....	27
2.1.4.1 Pengertian Mutasi	27
2.1.4.2 Manfaat Dan Tujuan Mutasi	28
2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Mutasi.....	30
2.1.4.4 Indikator Mutasi	32
2.2 Kerangka Konseptual	33
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	33
2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	33
2.2.3 Pengaruh Mutasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	34
2.2.4 Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	34
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	35
2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Kepuasan Kerja.....	35
2.2.7 Pengaruh Mutasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Kepuasan Kerja	36
2.3 Hipotesis.....	36
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Pendekatan Penelitian	38
3.2 Definisi Operasional	38
3.2.1 <i>Organizational citizenship behavior</i> (Y)	38
3.2.2 Kepuasan Kerja (Z)	39
3.2.3 Kepemimpinan transformasional (X1).....	39
3.2.4 Mutasi (X2)	40
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	41
3.3.1 Tempat Penelitian	41
3.3.2 Waktu Penelitian	41
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	42
3.4.1 Populasi	42
3.4.2 Sampel.....	42

3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.5.1 Wawancara.....	43
3.5.2 Data dokumentasi.....	44
3.5.3 Kuesioner (Angket).....	44
3.6 Teknik Analisis Data.....	47
3.6.1 Analisis Data Kuantitatif.....	47
3.6.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	47
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)	47
3.6.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	49
3.6.4.1 Construct reliability and validity.....	49
3.6.4.2 Discriminant Validity.....	49
3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model).....	50
3.6.5.1 R-Square.....	50
3.6.5.2 F-Square	50
3.6.5.3 Pengujian Hipotesis.....	51
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Hasil Penelitian	53
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	53
4.1.2 Deskripsi Identitas Responden.....	53
4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin	53
4.1.2.2 Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan.....	54
4.1.2.3 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	55
4.1.3.1 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	56
4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)	57
4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	59
4.1.3.4 Variabel Mutasi (X2)	60
4.2 Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	61
4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analyst (Inner Model)	67
4.3 Pembahasan.....	73
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai	73
4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	74

4.3.3 Pengaruh Mutasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	75
4.3.4 Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	76
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	76
4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Kepuasan Kerja.....	77
4.3.7 Pengaruh Mutasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Kepuasan Kerja	77
BAB 5 PENUTUP.....	78
5.1 Kesimpulan	78
5.2 Saran.....	78
5.3 Keterbatasan Penelitian	79
DAFTAR PUSTAKA	80

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam menyelesaikan tantangan-tantangan yang datang tidak hanya ditentukan oleh perilaku pegawai yang menjadi tugas sesuai deskripsi pekerjaannya. Pegawai diharapkan bisa bekerja lebih optimal tidak hanya bekerja sesuai deskripsi pekerjaannya saja tetapi bisa melakukan hal lebih atau ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi aktif serta bisa memberikan kontribusi ekstra terhadap organisasi (Asbari et al., 2021).

Suatu perusahaan harus memiliki Sumber Daya Manusia agar perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya sumber daya manusia ataupun kurangnya kualitas dari pada sumber daya manusia tersebut perusahaan ataupun organisasi akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengelola maupun memelihara sumber daya manusia ialah dengan memperhatikan kinerja karyawan (Ashlan & Akmaluddin, 2022).

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan adalah *Organizational citizenship behavior (OCB)*. *Organizational citizenship behavior (OCB)* berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu meknjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan

organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Ariani et al., 2017).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kelangsungan hidup organisasi (Muhdar, 2023). Salah satu indikator *Organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu Sikap sportif (*sportmanship*). Sikap sportif (*sportmanship*) yaitu menekankan pada aspek-aspek positif perusahaan dibandingkan dengan aspek-aspek tidak senang, protes, tidak mencari cari kesalahan dalam perusahaan, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan masalah kecil.

Jika suatu individu memiliki kepuasan kerja, hal tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik

yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber pada diri pegawai itu sendiri (Fauzi et al., 2022).

Pegawai yang memiliki kepuasan kerja cenderung akan memiliki perasaan dan pemikiran yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, begitu juga sebaliknya jika pegawai merasa tidak puas yang ada yang dikerjakan maka akan berpikiran negatif terhadap pekerjaan yang dilakukan (Harahap & Tirtayasa, 2020). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempunyai kontribusi besar untuk dapat melancarkan dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan suatu organisasi, karena kepuasan kerja merupakan suatu persepsi atau perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka sehingga seseorang yang merasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, selain itu seseorang yang puas dalam bekerja tentu akan menampilkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas yang diembanya sehingga akan mempermudah untuk mewujudkan cita-cita organisasi (Latifah, 2022). Salah satu indikator kepuasan kerja yaitu Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.

Dalam sebuah perusahaan Kepemimpinan transformasional cukup berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja seseorang dalam suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut untuk memilah kompleksitas yang terkait dengan komponen peningkatan moral dari kepemimpinan transformasional murni. Kepemimpinan transformasional sebagai

pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (Hairudinor et al., 2020).

Pemimpin transformasional mendelegasikan wewenang kepada pengikut untuk berpikir, menghasilkan, dan melaksanakan ide apa pun, menyoroti pentingnya bekerja sama dalam melakukan tugas kolektif, sering mencari partisipasi pengikut dalam kerja kelompok, dan memberikan kesempatan untuk belajar dari pengalaman bersama (Bahagia et al., 2018).

Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, dimana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Hairudinor et al., 2020). Salah satu indikator Kepemimpinan transformasional adalah Perhatian individu Yaitu memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Saat ini mutasi paling sering digunakan sebagai alat pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan fleksibilitas pegawai. Mutasi adalah perpindahan seorang pegawai dari posisi kerja semula ke posisi kerja yang baru. Posisi kerja tersebut dapat meningkat (promosi), namun dapat juga lebih rendah dari jabatan

semula (demosi). Istilah-istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan rotasi pekerjaan (*job rotation*) pegawai. Mutasi pegawai merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai (Medah et al., 2023). Salah satu indikator mutasi adalah Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan kemampuan kerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian awal yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan terdapat beberapa masalah yang ada di dalam perusahaan terutama masalah *organizational citizenship behavior*, kurangnya kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dimana karyawan lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela sehingga *organizational citizenship behavior* masih rendah. Kepuasan kerja yang diperoleh pegawai saat bekerja belum sepenuhnya terpenuhi. Karena masih terdapat beberapa pegawai yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan.

Selanjutnya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya dikatakan baik karena masih terdapat beberapa oknum pemimpin yang kurang memperhatikan kesempurnaan dan ketepatan kerja serta kurang mendengar masukan-masukan yang diberikan oleh bawahannya. Selain itu beberapa pemimpin juga kurang memberikan motivasi kepada para bawahan untuk dapat bekerja secara maksimal. Hal ini dikarenakan rendahnya tingkat kesadaran dari para pemimpin bahwa keberadaan mereka merupakan kunci pokok terlaksananya kegiatan

perusahaan. Mutasi perusahaan yang dianggap belum adil terhadap pegawai sehingga mengurangi kinerja Pegawai.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Regional II Medan”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Tingkat rasa sukarela karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* yang terjadi dalam lingkungan perusahaan cenderung tidak responsif, hal ini ditunjukkan dengan sifat individualisme dan rendahnya tingkat kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Masih adanya beberapa pegawai yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan.
- 3) Kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya dikatakan baik karena masih terdapat beberapa oknum pemimpin yang kurang memperhatikan kesempurnaan dan ketepatan kerja serta kurang mendengar masukan – masukan yang diberikan oleh bawahannya.
- 4) Mutasi yang diberikan perusahaan dianggap belum sepenuhnya adil oleh perusahaan

1.3 Batasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, namun dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup pada permasalahan kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan mutasi pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. Adapun batasan lainnya pada objek penelitian ini yaitu: seluruh karyawan dibagian sekretariat perusahaan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
3. Apakah mutasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
4. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?
7. Apakah mutasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah mutasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah mutasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia :

1) Manfaat Teoritis

Sebagai pijakan, referensi dan kajian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

BAB 2

KAJIAN TEORITIS

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.1.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku kewargaan organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Ayatullah & Nasution, 2023). Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lain (Muhdar, 2023).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan perilaku etis layanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif (Nasution & Lesmana, 2019).

Organizational citizenship behavior (OCB) berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu meknjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan

mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Ashlan & Akmaluddin, 2022).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Titisari, 2014). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kelangsungan hidup organisasi (Muhdar, 2023).

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka.

2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. Melalui sejumlah riset, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar terhadap organisasi.

Menurut (Titisari, 2014) menyatakan bahwa tujuan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu :

- 1) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- 2) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas manajer.

- 3) *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
- 4) *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- 5) *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- 6) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kerja organisasi.
- 8) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Keuntungan *organizational citizenship behavior* dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Menurut (Suhardi, 2019) berikut ini manfaat *organizational citizenship behavior* bagi organisasi, yaitu:

- 1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dengan begitu akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.
- 2) Meningkatkan produktivitas manajer Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
- 3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

- 4) Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
- 5) Meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
- 6) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi.

2.1.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational citizenship behavior* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut (Rostiawati, 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya dan iklim organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika karyawan diperlakukan oleh para atasan dengan positif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa karyawan diperlakukan secara baik oleh organisasinya.

- 2) Kepribadian dan suasana hati (mood)

Kepribadian dan suasana hati (mood) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. Kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3) Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support /POS) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (feed back) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

4) Persepsi terhadap interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai faktor untuk memprediksi organizational citizenship behavior. Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

5) Masa kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja berpengaruh pada OCB. Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

6) Jenis kelamin

Perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (relational identities) dari pada pria dan juga lebih menunjukkan perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja.

Sedangkan menurut (Naway, 2018) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1) Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman- pengalaman positif mereka.

b) Komitmen Organisasi

Mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c) Kepribadian

Organ Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

d) Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja

e) Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2) Faktor eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau trust ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota.

2.1.1.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) bermakna apa saja

karakteristik atau ciri-ciri dari *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut (Fajriyanto & Saragih, 2017) mengemukakan lima indikator dari dimensi perilaku kewargaan organisai sebagai berikut :

1) Menolong (*altruism*)

Menolong (*altruism*) adalah perilaku bebas terdiri perilaku yang membantu orang lain tertentu dan motivasi pegawai untuk membantu pegawai lainnya untuk menyelesaikan masalah pekerjaannya dan rasa hormat yang sejati serta perhatian tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain.

2) Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*)

Kebijakan masyarakat/organisasi (*civic virtue*) adalah perilaku pegawai yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi atau perusahaan, baik secara professional maupun sosial alamiah

3) Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*)

Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*) berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, seperti tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai, tepat waktu setiap hari dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan sebelum jatuh tempo

4) Kesopanan (*courtesy*)

Kesopanan (*courtesy*) adalah perilaku berbuat baik, hormat kepada orang lain dan perilaku meringankan masalah-masalah yang dihadapi rekan kerja, seperti membantu mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja

5) Sikap sportif (*sportmanship*)

Sikap sportif (*sportmanship*) yaitu menekankan pada aspek-aspek positif perusahaan dibandingkan dengan aspek-aspek tidak senang, protes, tidak mencari cari kesalahan dalam perusahaan, tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan masalah kecil.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi karyawan tersebut. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja orang tersebut.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Latifah, 2022).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Milenia et al., 2022). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong

atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Nasution et al., 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja adalah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Manfaat kepuasan kerja (Primasheila et al., 2017) ialah sebagai berikut :

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
2. Potensi perusahaan akan lebih maju
3. Pekerjaan yang dihasilkan lebih baik lagi
4. Menghasilkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan
5. Meningkatkan semangat kerja

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Saripuddin, 2015) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan

Pimpinan yang kurang memberikan rasa perhatian (perduli pada kondisi karyawan) sehingga kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan atasan tidak meningkat. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

2) Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja perusahaan yang rendah tersebut berupa kelengkapan fasilitas kerja yang diberikan, kesehatan dan kenyamanan

ruang kerja karyawan. Hal tersebut berdampak padarendahnya kepuasan kerja tentang kondisi ataupun suasana dalam bekerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudin et al., 2021) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Kepemimpinan

Pemimpin memfasilitasi karyawan dengan cara membreakdown tugas dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga proaktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut (Syahputra, 2019) indikator kepuasan kerja yang meliputi antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap gaji, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
- 2) Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
- 4) Kepuasan terhadap supervisor, sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja menurut (Robins & Corners, 2000) yaitu:

- 1) Work it self (pekerjaan itu sendiri), Kepuasan pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- 2) Salary (gaji/upah), Gaji merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dimana hal ini bisa dilihat sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- 3) Promotional opportunity (kesempatan promosi), Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk bias ikut andil dalam memajukan organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang bermacam-macam dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.
- 4) Supervisor (pengawasan), Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Work relations (rekan kerja), Pada umumnya, sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu adalah rekan kerja yang kooperatif. Kelompok kerja, terutama tim yang „kuat“ bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

2.1.3 Kepemimpinan transformasional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Suriagiri, 2020). Kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak dan berkarya sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan (Faeni, 2021). Kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mendorong dan membantu orang lain dalam bekerja mencapai tujuan dan yang mempertautkan kelompok dan memotivasi nya untuk dapat mencapai tujuan merupakan yang telah ditetapkan (Sukatin, 2024).

Kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pimpinan terhadap bawahan melalui motivasi dan inspirasi sehingga bawahan merasakan kebanggaan, kepercayaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan (Setyaasih, 2024). Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi bawahannya untuk melebihi kepentingan pribadinya dan mempunyai pengaruh yang luar biasa terhadap bawahannya. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru sehingga mereka mampu untuk menggairahkan, membangkitkan serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencaoai terwujudnya tujuan-tujuan atau visi dan misi yang ada dalam organisasi (Robbins & Judge, 2015).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara menyeluruh adalah suatu perilaku yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikutnya agar dapat bekerja sesuai dan bahkan melebihi yang telah ditetapkan perusahaan dan meletakkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional juga dapat disimpulkan sebagai suatu model ataupun gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap cara memotivasi semangat kerja pegawai.

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Kepemimpinan transformasional

Tujuan utama Kepemimpinan transformasional adalah mencapai visi dan tujuan organisasi. Namun, kepemimpinan juga memiliki aspek-aspek lain, seperti mengembangkan tim, meningkatkan motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Marpaung & Darmawan, 2022) menyatakan bahwa tujuan Kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Menginspirasi dan Mengarahkan

Salah satu tujuan penting kepemimpinan adalah menginspirasi anggota tim dan mengarahkan mereka menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin harus mampu memberikan arah dan motivasi yang diperlukan.

2. Menghadapi Perubahan

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, pemimpin harus mampu mengelola perubahan. Ini termasuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan untuk menjawab tantangan dan peluang baru.

3. Pengembangan Tim

Kepemimpinan juga berperan dalam mengembangkan potensi anggota tim. Pemimpin harus memberikan pelatihan, dukungan, dan kesempatan bagi anggota tim untuk tumbuh dan berkembang.

4. Meningkatkan Produktivitas

Seorang pemimpin yang efektif akan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Ini termasuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang menghambat kinerja tim.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Marpaung & Darmawan, 2022) menyatakan bahwa manfaat Kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Mengkomunikasikan Visi

Salah satu peran utama seorang pemimpin adalah mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi kepada seluruh tim. Ini membantu menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk bekerja menuju visi bersama.

2. Pengambilan Keputusan

Pemimpin seringkali harus membuat keputusan yang penting untuk organisasi. Ini mencakup mengidentifikasi masalah, mengumpulkan informasi yang diperlukan, dan memilih tindakan yang paling tepat.

3. Pengorganisasian

Fungsi penting lainnya adalah mengatur sumber daya, tugas, dan tanggung jawab dalam organisasi. Pemimpin harus merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengawasi aktivitas tim agar mencapai tujuan dengan efisien.

4. Mengukur Kinerja

Pemimpin harus mampu mengukur kinerja individu dan tim serta memberikan umpan balik yang bermanfaat. Ini membantu dalam identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan arah untuk perbaikan.

5. Mengelola Konflik

Pemimpin seringkali harus mengatasi konflik di antara anggota tim. Tujuan dalam hal ini adalah untuk menjaga harmoni dan memastikan bahwa konflik tidak mengganggu produktivitas.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Marpaung & Darmawan, 2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional :

1) Kinerja pegawai

Kinerja pegawai adalah kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

2) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

3) *Soft Skill*

Soft Skill adalah kemampuan komunikasi, karakteristik seseorang, kecerdasan sosial yang melekat, serta kemampuan beradaptasi dengan baik di dalam kehidupan maupun dunia kerja.

2.1.4.4 Indikator Kepemimpinan transformasional

Ada beberapa indikator dalam kepemimpinan transformasional. Menurut (Marpaung & Darmawan, 2022) indikator tersebut adalah :

1) Karisma

Yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (respec) dan kepercayaan (trust). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

2) Inspirasional

Yaitu mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mampu mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.

3) Stimulasi intelektual

Yaitu menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4) Perhatian individu

Yaitu memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Sedangkan menurut (Wibowo, 2014) indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Membangun visi strategis, yaitu menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir
- 2) Mengkomunikasikan visi, apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengkomunikasikan visi adalah proses.
- 3) Permodelan visi, pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi melakukan aksi nyata.
- 4) Membangun komitmen pada visi, mentransformasikan visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol dan membangun antusiasme dan memberi energi yang kuat.

2.1.4 Mutasi

2.1.4.1 Pengertian Mutasi

Saat ini mutasi paling sering digunakan sebagai alat pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan fleksibilitas pegawai. Mutasi adalah perpindahan seorang pegawai dari posisi kerja semula ke posisi kerja yang baru. Posisi kerja tersebut dapat meningkat (promosi), namun dapat juga lebih rendah dari jabatan semula (demosi). Istilah-istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan rotasi pekerjaan (*job rotation*) pegawai. Mutasi pegawai merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai (Triyulianti et al., 2023).

Mutasi sebagai kegiatan kepegawaian yang berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status kepegawaian tenaga kerja pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh

kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja sebagaimana mestinya. semaksimal mungkin bagi organisasi (Triyulianti et al., 2023).

Mutasi ialah proses ketenagakerjaan terkait memindahkan peran, pertanggungjawaban, dan status ketenagakerjaan ke keadaan tertentu dengan maksud supaya pihak terkait akan mendapat kepuasan kerja secara terperinci, serta bisa memberi prestasi kerja yang maksimal (Medah et al., 2023). Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan.(Milenia et al., 2022)

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan.

2.1.4.2 Manfaat Dan Tujuan Mutasi

Mutasi yang dilakukan perusahaan memiliki tujuan dan manfaat yang ingin diwujudkan. Menurut (Priansa, 2021), tujuan dan manfaat mutasi yaitu :

1. Menyesuaikan antara kapasitas dan kompetensi dengan jabatan yang diemban.

Mutasi bertujuan untuk menyesuaikan antara kapasitas serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dengan jabatan yang diembannya. Melalui mutasi, jarak (gap) antara kapasitas serta kompetensi dengan jabatan yang diemban diperkecil.

2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai Mutasi bertujuan untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai. Dengan gairah dan semangat kerja tersebut, diharapkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan menjadi semakin optimal.
3. Meningkatkan persaingan positif di perusahaan Mutasi bertujuan untuk mendorong persaingan positif di perusahaan; para pegawai dapat menampilkan kinerja terbaiknya.
4. Mengisi jabatan kosong yang tersedia di perusahaan Mutasi bertujuan untuk mengisi ketersediaan jabatan yang kosong didalam organisasi sehingga siklus sumber daya manusia yang ada didalam organisasi akan terpenuhi dengan baik.
5. Memastikan pegawai menjadi bagian terpenting dari perusahaan Mutasi bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai merupakan bagian penting dari perusahaan sehingga diharapkan komitmen organisasional yang dimiliki oleh pegawai terhadap perusahaan akan meningkat.
6. Mengatasi kebosanan dan kejenuhan yang dialami oleh pegawai Mutasi bertujuan untuk mengatasi kebosanan dan kejenuhan yang dialami oleh pegawai dalam mengemban pekerjaan. Kebosanan tersebut mengancam perusahaan karena pegawai berpotensi untuk berkinerja buruk.
7. Mengubah status quo sehingga mengurangi dampak buruk dari status quo yang ada dan tumbuh di dalam organisasi. Mutasi bertujuan untuk menghindari pegawai dari status quo atau zona nyaman. Status tersebut dapat mengancam perusahaan karena akan menghambat kreativitas dan inovasi pegawai dalam mengemban pekerjaan.

8. Mengembangkan potensi kepemimpinan pegawai Mutasi bertujuan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh pegawai sehingga pegawai memiliki persepektif yang luas terhadap perusahaan. Dengan mengembankan pekerjaan di tempat lain, pengalaman kerja dan pemahaman kerja pegawai yang sesuai dengan kondisi kelokalan akan meningkat.

Tujuan pelaksanaan mutasi menurut (Hasibuan, 2008) antara lain, adalah:

1. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
2. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
3. Untuk menghilangkan rasa bosan/ jemu terhadap pekerjaannya.
4. Untuk memberikan perangsang agar Pegawai mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
5. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
6. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.
7. Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat.

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Mutasi

Menurut (Priansa, 2021) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi mutasi yaitu :

1. Faktor organisasi
 - a. Organisasi ingin menunjukkan kepada pegawai bahwa mutasi bukan berarti hukuman karena mutasi dapat juga dalam rangka memberikan pengalaman lain kepada pegawai.

- b. Organisasi ingin meyakinkan pegawai bahwa ia tidak akan diberhentikan karena kurangnya kompetensi, namun justru memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri.
 - c. Organisasi ingin menghindari rasa jenuh pegawai atas pekerjaan yang diembannya selama ini.
2. Faktor pegawai
- a. Merasa bahwa pekerjaannya saat ini tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya
 - b. Merasa bahwa pekerjaannya saat ini tidak sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya
 - c. Merasa lingkungan kerja dan kondisi pekerjaannya saat ini tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya
 - d. Merasa bahwa ia tidak mampu berbaur dan bergaul dengan pegawai yang ada saat ini
 - e. Merasa bahwa ia tidak mampu bekerja sama dengan tim kerjanya
 - f. Merasa bahwa pekerjaannya saat ini jauh dari keluarga

Sedangkan menurut (Sastrohadiwiryo, 2001) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi mutasi yaitu :

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.
2. Mutasi atas dasar prinsip The right man on the right place.
3. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
4. Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
5. Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
6. Mutasi untuk mengurangi labour turn over.

7. Mutasi harus terkoordinasi.

2.1.4.4 Indikator Mutasi

Indikator Mutasi menurut (Raudah & Mujahadah, 2023) yaitu :

1. Frekuensi mutasi adalah tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi
2. Alasan mutasi
3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan kemampuan kerja pegawai
4. Tingkat pendidikan
5. Kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku

Indikator Mutasi menurut (Hasibuan, 2008) yaitu :

1. Pengalaman, memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.
2. Pengetahuan, memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami mengenai tujuan dari mutasi.
3. Kebutuhan, adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya
4. Kecakapan, memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan pada bidang lainnya, memiliki skill yang mampu diandalkan
5. Tanggung Jawab, memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin yang menjadikan kerjasama tim sebagai hal utama (Umar & Norawati, 2022). Gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan untuk mengarahkan para pegawai perusahaan dan mengendalikan berbagai masalah yang ada dengan solusi yang tepat. Bila gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada suatu organisasi baik, maka akan sangat memiliki pengaruh besar terhadap kinerja (Jufrizen et al., 2021).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2021) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian yang dilakukan (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dicapai apabila pegawai produktif dalam bekerja dan harapan pegawai dapat dipenuhi oleh perusahaan. Jika pemimpin atau rekan kerja tidak saling mendukung atau saling tidak memperdulikan satu sama lain maka pekerjaan yang dilaksanakan tidak akan berjalan dengan baik dan akan menimbulkan masalah dan secara otomatis kepuasan kerja pegawai sudah pasti menurun. Pemimpin dan rekan kerja sebaiknya saling memahami dan memotivasi satu sama lain agar tercipta hubungan kerja yang baik (Lesmana & Farisi, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lesmana et al., 2019) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian yang dilakukan (Kartika & Susanta, 2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.3 Pengaruh Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Mutasi sebagai kegiatan kepegawaian yang berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status kepegawaian tenaga kerja pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja sebagaimana mestinya. semaksimal mungkin bagi organisasi (Prayogi et al., 2019).

Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan (Milenia et al., 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Purnamasari, 2019) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Putranti, 2018) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.2.4 Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja

Saat ini mutasi paling sering digunakan sebagai alat pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan fleksibilitas pegawai. Mutasi adalah perpindahan

seorang pegawai dari posisi kerja semula ke posisi kerja yang baru. Posisi kerja tersebut dapat meningkat (promosi), namun dapat juga lebih rendah dari jabatan semula (demosi). Istilah-istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan rotasi pekerjaan (*job rotation*) pegawai. Mutasi pegawai merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai (Elizar & Tanjung, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian (Siska & Haryati, 2021) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Triyulianti et al., 2023) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OBC) dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (Erwin & Suhardi, 2022); (Syahyuni & Widya, 2018); (Jufrizen & Hutasuhut, 2022) dan (Jufrizen & Lubis, 2020).

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja

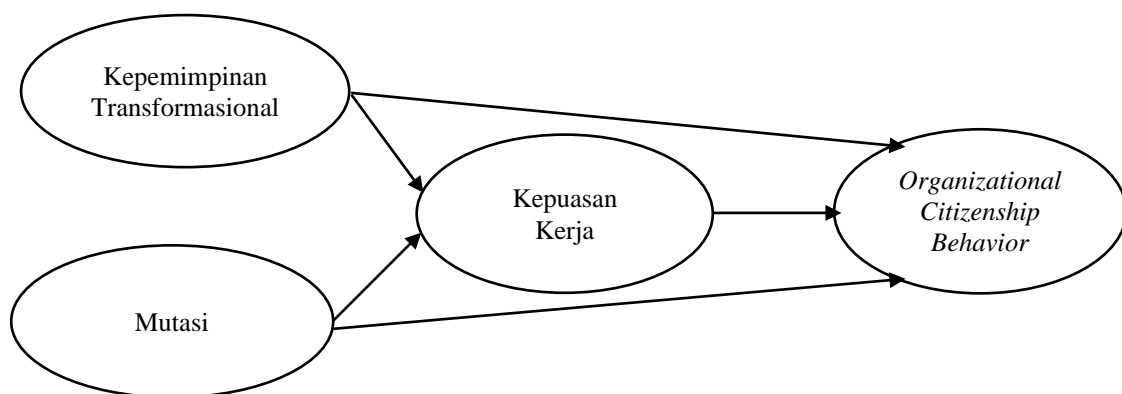
Berdasarkan hasil penelitian (Suhanta et al., 2022) dan (Jufrizen, 2017) Dengan adanya kepemimpinan yang membuat pegawai menjadi puas dengan pekerjaannya, apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat,

maka pegawai akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya.

2.2.7 Pengaruh Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja

Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan (Suharsono & Suci, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian (Syahyuni & Widya, 2018) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Melalui Budaya Organisasi. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Gambar 2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Mutasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui kepuasan Kerja

2.3 Hipotesis

Menurut (Sugiyono,2015) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah

dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
3. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
4. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
6. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan
7. Mutasi berpengaruh terhadap positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari lima variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan mutasi (X2) sebagai variable bebas, *Organizational citizenship behavior* (Y) sebagai variable terikat dan kepuasan kerja (Z) sebagai variable intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variable dengan variable lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variable diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi :

3.2.1 *Organizational citizenship behavior* (Y)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Muhdar, 2023). Adapun

indikator dalam menilai *Organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Indikator *Organizational citizenship behavior*

No.	Indikator <i>Organizational citizenship behavior</i>
1	Menolong (<i>altruism</i>)
2	Kebijakan masyarakat/organisasi (<i>civic virtue</i>)
3	Sikap kehati-hatian (<i>conscientiousness</i>)
4	Kesopanan (<i>courtesy</i>)
5	Sikap sportif (<i>sportmanship</i>)

Sumber : (Hamali, 2018)

3.2.2 Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko & Rambe, 2018). Adapun indikator dari kepuasan kerja ialah :

Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator Kepuasan Kerja
1	Work it self (pekerjaan itu sendiri)
2	Salary (gaji/upah)
3	Promotional opportunity (kesempatan promosi)
4	Supervisor (pengawasan)
5	Work relations (rekan kerja)

Sumber : (Manurung & Ratnawati, 2012)

3.2.3 Kepemimpinan transformasional (X1)

Variabel bebas (X1) yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai

tujuan yang diinginkan (Suriagiri, 2020). Adapun indikator-indikator Kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3
Indikator Kepemimpinan transformasional

No.	Indikator Kepemimpinan transformasional
1	Kharisma
2	Inspirasional
3	Stimulasi intelektual
4	Perhatian individu

Sumber : (Robbins & Judge, 2015)

3.2.4 Mutasi (X2)

Mutasi pegawai merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai (Siagian, 2015). Mutasi sebagai kegiatan kepegawaian yang berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status kepegawaian tenaga kerja pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja sebagaimana mestinya. semaksimal mungkin bagi organisasi (Triyulianti et al., 2023). Adapun indikator mutasi yaitu:

Tabel 3.4 Indikator Mutasi

No	Indikator Mutasi
1	Frekuensi mutasi
2	Alasan mutasi
3	Ketepatan
4	Tingkat pendidikan
5	Kebijaksanaan

Sumber (Raudah & Mujahadah, 2023)

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan yang berjumlah 327 orang.

Tabel 3.6
Data Jumlah Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan

No	Bidang Pekerjaan	Karpim	Karpel
1	Akuntansi Dan Keuangan	19	18
2	Pengadaan Dan Teknologi Informasi	19	19
3	Divisi Satuan Pengawasan Intern Regional II	16	3
4	SDM Dan Sistem Manajemen	16	18
5	Sekretariat Dan Hukum	18	66
7	Tanaman	20	24
8	Teknik Dan Pengolahan	20	51
9	Senio Advisor JO	1	-
Total		128	129
Total Keseluruhan		327	

Sumber: PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi”.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jumlah sampel yang akan diambil akan menggunakan rumus Slovin (Juliandi et al., 2018) seperti berikut ini:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : presisi (10% = 0,1)

Dengan rumus tersebut maka dapat dicari sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{327}{1+327(0,1)^2}$$

$$n = \frac{327}{1+327(0,01)}$$

$$n = \frac{327}{1+3,27}$$

$$n = \frac{327}{4,27}$$

$$n = 76,58$$

$$n = 77 \text{ responden.}$$

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Wawancara

Wawancara menurut (Narbuko,2013) adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.

3.5.2 Data dokumentasi

Yaitu mengumpulkan data yang berkaitan dengan penelitian diperoleh dari perusahaan seperti sejarah perusahaan, dan jumlah pegawai dan data lainnya yang mendukung penelitian.

3.5.3 Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan atau pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2011). Menurut (Narbuko, 2013) metode kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Untuk mengukur hasil tanggapan responden, maka digunakan skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert dimana jawaban yang mendukung pertanyaan diberi skor tertinggi yaitu 5, sedangkan untuk jawaban yang tidak mendukung atau kurang mendukung akan diberi skor terendah yaitu 1.

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2017) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat serta persepsi seseorang ataupun sekelompok orang mengenai fenomena sosial. Penulis menggunakan penilaian kuesioner untuk setiap jawaban dengan bobot dari kategori sebagai berikut.

Tabel 3.7
Skor Penilaian Pada Kuesioner

Kategori	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3

Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2017)

Selanjutnya angket yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/ benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar.

a. Tujuann Melakukan Pengujian Validitas

Pengujian Validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrument penelitian yang telah dibuat. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

b. Rumusan Statistik Untuk Pengujian Validitas

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Item instrumen variabel dengan totalnya

n = Jumlah sample

$\sum xi$ = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum yi$ = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum xi)^2$ = Jumlah kuadrat Pengamatan variabel x

$(\sum yi)^2$ = Jumlah pengmatan variabel y

$(\sum xi)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$ = Pengamatan jumlah variabel y

$\sum x_i y_i$ = Jumlah hasil kali variabel x dan y

c. Kriteria pengujian validitas instrument

- 1) Tolak H_0 atau terima H_a jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung $<$ nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed $< \alpha 0,05$).
- 2) Terima H_0 atau tolak H_a jika nilai korelasi adalah negatif dan probabilitas yang dihitung $>$ nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed $> \alpha 0,05$)

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas memiliki berbagai nama lain seperti kepercayaan, kehandalan, kestabilan (Juliandi et al., n.d.). Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat keterpercayaan yang tinggi.

a. Tujuan melakukan Uji reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat menghasilkan data yang reliable. Teknik yang dipakai untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan cronbach Alpha.

b. Rumus statistic untuk pengujian reabilitas

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

r = Reliabilitas instrument (cronbach alpha)

k = Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir pernyataan

σ_1^2 = Varians total

c. Kriteria pengujian reliabilitas

- 1) Jika nilai cronbach alpha > 0.6 maka instrumen variabel adalah reliabel (terpercaya)
- 2) Jika nilai cronbach alpha $< 0,6$ maka instrument yang diuji adalah tidak reliabel (tidak terpercaya)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif yang merupakan data yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut.

3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan

variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2013). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant*

validity) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) total effect (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis model pengukuran/measurement model analysis (*outer model*) menggunakan pengujian, Discriminant validity (Juliandi, 2018)

3.6.4.1 Construct reliability and validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018)

3.6.4.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

3.6.5 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) *R-square*; (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effec*); (b) *indirect effect* dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018)

3.6.5.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari R-Square adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.5.2 F-Square

Pengukuran F-Square atau effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (F-square) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen(Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika

nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (hypotesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect.

1. *Direct Effects (Pengaruh Langsung)*

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018)

2. *Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)*

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018)

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/*Soft Skill*) dan (X2/ Kepemimpinan transformasional) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/ *Soft Skill*) dan (X2/ Kepemimpinan transformasional) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3. Total Effect (Total Efek)

Total effect merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), 10 pernyataan untuk variabel Mutasi (X2), 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), 10 pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z). Angket yang disebarakan diberikan kepada 77 karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel checklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian.

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden pada penelitian ini sebanyak 77 orang responden yang masing-masing terdiri dari:

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki - Laki	38	49,35%
2	Perempuan	39	50,65%
	Total	77	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Berdasarkan data pada tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu perempuan yaitu 39 orang atau 50,65% dan laki – laki

yaitu berjumlah 38 orang atau 50,65%. Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

4.1.2.2 Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan

Dari 77 orang responden, jenis pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok yaitu, SMA atau SMK, D-3, S-1, dan S-2. Adapun responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	SMA/SMK	1	1,30%
2.	D-3	6	7,79%
3.	S-1	60	77,92%
4.	S-2	10	12,99%
	Total	77	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Berdasarkan data pada tabel diatas, jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA berjumlah 1 orang, yang setara dengan 1,30% dari total. Kemudian, 6 orang yang memiliki tingkat pendidikan D-3 mencapai 7.79%. Diikuti oleh 60 orang atau sekitar 77,92% dari total responden memiliki tingkat pendidikan S-1. Sedangkan, hanya 10 orang, atau 12,99% dari total, yang memiliki tingkat pendidikan S-2. Oleh karena itu, mayoritas besar responden memiliki tingkat pendidikan S-1 di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan, dengan jumlah sebanyak 60 orang atau sekitar 77,92% dari total responden.

4.1.2.3 Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Lama Berkerja

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	< 2 Tahun	19	24,68%
2.	3 Tahun	8	10,39%
3.	4 Tahun	9	11,69%
4.	> 5 Tahun	41	53,25%
	Total	77	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Berdasarkan lamanya masa kerja, responden dalam Penelitian di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan dapat dikelompokkan sebagai berikut; pada rentang masa kerja kurang dari 2 tahun, terdapat 19 responden, yang mencakup sekitar 24,68% dari total. Sementara itu, untuk masa kerja 3 tahun, terdapat 8 responden, atau sekitar 10,39% dari total responden. Jumlah responden dengan masa kerja 4 adalah 9 orang, atau sekitar 11,69%. Dan terakhir, terdapat 41 responden, atau sekitar 53,25% dari total, yang memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden memiliki masa lebih dari 5 tahun, mencapai sekitar 53,25% dari total responden di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Mutasi (X2), *Organizational Citizenship Behavior* (Y), Kepuasan Kerja (Z). Deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Tabel 4.4
Angket Skor Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	24,68%	52	67,53%	6	7,79%	-	-	-	-	77	100%
2	24	31,17%	40	51,95%	13	16,88%	-	-	-	-	77	100%
3	18	23,38%	45	58,44%	13	16,88%	1	1,30%	-	-	77	100%
4	21	27,27%	45	58,44%	11	14,29%	-	-	-	-	77	100%
5	21	27,27%	51	66,23%	5	6,49%	-	-	-	-	77	100%
6	22	28,57%	43	55,84%	12	15,58%	-	-	-	-	77	100%
7	27	35,06%	30	38,96%	20	25,97%	-	-	-	-	77	100%
8	18	23,38%	35	45,45%	24	31,17%	-	-	-	-	77	100%
9	21	27,27%	45	58,44%	11	14,29%	-	-	-	-	77	100%
10	21	27,27%	51	66,23%	5	6,49%	-	-	-	-	77	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban mengenai Saya dengan senang hati menolong karyawan baru yang kurang mengerti pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 67,53%
- 2) Jawaban mengenai Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51,95%
- 3) Jawaban mengenai Saya selalu mendengarkan keluhan dari masyarakat atau organisasi dan menyapaikannya kepada atasan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58,44%
- 4) Jawaban mengenai Saya selalu mengikuti kebijakan yang dibuat organisasi apabila disetujui pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58,44%

- 5) Jawaban mengenai Saya merasa perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 66,23%
- 6) Jawaban mengenai Saya merasa perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55,84%
- 7) Jawaban mengenai Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38,96%
- 8) Jawaban mengenai Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45,45%
- 9) Jawaban mengenai Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58,44%
- 10) Jawaban mengenai Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang diadakan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 66,23%

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.5
Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No Per	Alternatif Jawaban											Jumlah	
	SS		S		KS		TS		STS				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	11	14,29%	61	79,22%	5	6,49%	-	-	-	-	77	100%	
2	12	15,58%	53	68,83%	12	15,58%	-	-	-	-	77	100%	
3	17	22,08%	40	51,95%	18	23,38%	2	2,60%	-	-	77	100%	
4	8	10,39%	45	58,44%	20	25,97%	3	3,90%	1	1,30%	77	100%	
5	19	24,68%	53	68,83%	5	6,49%	-	-	-	-	77	100%	
6	11	14,29%	54	70,13%	11	15,28%	1	1,30%	-	-	77	100%	
7	19	24,68%	52	67,53%	6	7,79%	-	-	-	-	77	100%	
8	24	31,17%	40	51,95%	13	16,88%	-	-	-	-	77	100%	
9	18	23,38%	45	58,44%	13	16,88%	1	1,30%	-	-	77	100%	
10	21	27,27%	45	58,44%	11	14,29%	-	-	-	-	77	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban mengenai Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 79,22%
- 2) Jawaban mengenai Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 68,83%
- 3) Jawaban mengenai Saya menerima kenaikan gaji Berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51,95%
- 4) Jawaban mengenai Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58,44%
- 5) Jawaban mengenai Perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 68,83%
- 6) Jawaban mengenai Perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 70,13%
- 7) Jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 67,53%
- 8) Jawaban mengenai Atasan melakukan pengawasan agar pekerjaan sesuai dengan prosedur, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51,95%
- 9) Jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58,44%

- 10) Jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58,44%

4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Tabel 4.6
Angket Skor Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	27,27%	51	66,23%	5	6,49%	-	-	-	-	77	100%
2	22	28,57%	43	55,84%	12	15,58%	-	-	-	-	77	100%
3	27	35,06%	30	38,96%	20	25,97%	-	-	-	-	77	100%
4	18	23,38%	35	45,45%	24	31,17%	-	-	-	-	77	100%
5	21	27,27%	45	58,44%	11	14,29%	-	-	-	-	77	100%
6	11	14,29%	61	79,22%	5	6,49%	-	-	-	-	77	100%
7	12	15,58%	53	68,83%	12	15,58%	-	-	-	-	77	100%
8	17	22,08%	40	51,95%	18	23,38%	2	2,60%	-	-	77	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban mengenai Atasan memiliki kharisma yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 66,23%
- 2) Jawaban mengenai Rekan kerja memiliki kharisma yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55,84%
- 3) Jawaban mengenai Atasan memberikan inspirasi terkait bekerja dengan baik dan benar, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38,96%
- 4) Jawaban mengenai Saya terinspirasi dari atasan yang memiliki inspirasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45,45%
- 5) Jawaban mengenai Atasan mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58,44%
- 6) Jawaban mengenai Atasan mampu mendorong karyawan untuk selalu kreatif dan inovatif, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 79,22%

- 7) Jawaban mengenai Memperhatikan rekan kerja yang butuh bantuan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 68,83%
- 8) Jawaban mengenai Membantu atasan memecahkan masalah bersama, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51,95%

4.1.3.4 Variabel Mutasi (X2)

Tabel 4.7
Angket Skor Untuk Variabel Mutasi (X2)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	35,06%	30	38,96%	20	25,97%	-	-	-	-	77	100%
2	18	23,38%	35	45,45%	24	31,17%	-	-	-	-	77	100%
3	21	27,27%	45	58,44%	11	14,29%	-	-	-	-	77	100%
4	11	14,29%	61	79,22%	5	6,49%	-	-	-	-	77	100%
5	12	15,58%	53	68,83%	12	15,58%	-	-	-	-	77	100%
6	17	22,08%	40	51,95%	18	23,38%	2	2,60%	-	-	77	100%
7	8	10,39%	45	58,44%	20	25,97%	3	3,90%	1	1,30%	77	100%
8	19	24,68%	53	68,83%	5	6,49%	-	-	-	-	77	100%
9	11	14,29%	54	70,13%	11	15,28%	1	1,30%	-	-	77	100%
10	19	24,68%	52	67,53%	6	7,79%	-	-	-	-	77	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- Jawaban mengenai Perusahaan sering melakukan mutasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38,96%
- Jawaban mengenai Perusahaan melakukan mutasi secara adil terhadap pegawai, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45,45%
- Jawaban mengenai Mencari lingkungan kerja yang lebih nyaman dan aman, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58,44%
- Jawaban mengenai Ingin mendapatkan promosi kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 79,22%
- Jawaban mengenai Sesuai dengan lamaya masa menjabat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 68,83%

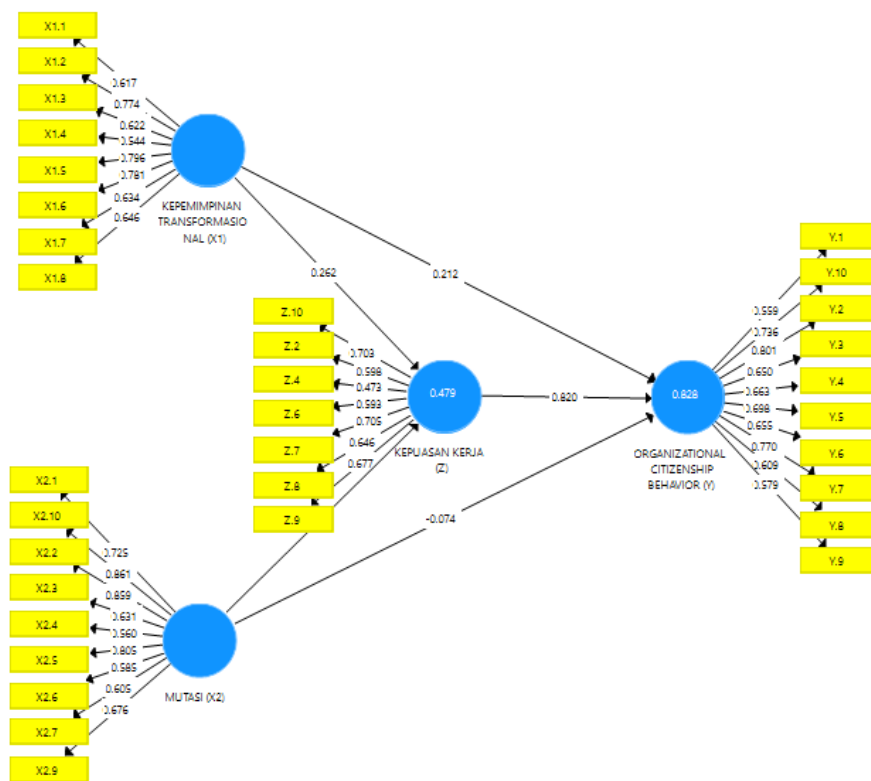
6. Jawaban mengenai Kesesuaian antara jabatan yang lama dengan yang baru, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51,95%
7. Jawaban mengenai Pendidikan yang lebih tinggi dengan jabatan yang lebih tinggi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58,44%
8. Jawaban mengenai Perusahaan secara bijaksana dalam melakukan mutasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 68,83%
9. Jawaban mengenai Saya memiliki premi sesuai dengan peraturan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 70,13%
10. Jawaban mengenai Perusahaan mempromosikan pegawainya untuk naik jabatan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 67,53%

i. Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

1) Construct Reliability and Validity

a. Convergent Validity

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

Indikator konstruk pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.8
Convergent Validity Organizational Citizenship Behavior

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Y1	0.559	0.50	Valid
Y2	0.801	0.50	Valid
Y3	0.650	0.50	Valid
Y4	0.663	0.50	Valid
Y5	0.698	0.50	Valid
Y6	0.655	0.50	Valid
Y7	0.770	0.50	Valid
Y8	0.609	0.50	Valid
Y9	0.579	0.50	Valid
Y10	0.736	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Indikator konstruk pada variabel Kepuasan Kerja berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.9
Convergent Validity Kepuasan Kerja

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Z2	0.598	0.50	Valid
Z4	0.573	0.50	Valid
Z6	0.593	0.50	Valid
Z7	0.705	0.50	Valid
Z8	0.646	0.50	Valid
Z9	0.677	0.50	Valid
Z10	0.703	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Indikator konstruk pada variabel Kepemimpinan Transformatif berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Convergent Validity Kepemimpinan Transformatif

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.1	0.617	0.50	Valid
X1.2	0.774	0.50	Valid
X1.3	0.622	0.50	Valid
X1.4	0.544	0.50	Valid
X1.5	0.796	0.50	Valid
X1.6	0.781	0.50	Valid
X1.7	0.634	0.50	Valid
X1.8	0.646	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Indikator konstruk pada variabel Mutasi berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.11
Convergent Validity Mutasi

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X2.1	0.725	0.50	Valid
X2.2	0.859	0.50	Valid
X2.3	0.631	0.50	Valid
X2.4	0.560	0.50	Valid
X2.5	0.805	0.50	Valid
X2.6	0.585	0.50	Valid
X2.7	0.605	0.50	Valid
X2.9	0.767	0.50	Valid
X2.10	0.861	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

b. Composite Reliability

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan di atas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

Tabel 4.12
Hasil Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.882
Kepuasan Kerja (Z)	0.877
Mutasi (X2)	0.945
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.878

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kepemimpinan Transformasional adalah $0.882 > 0.6$.
2. Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kepuasan Kerja adalah $0.877 > 0.6$.

3. Variabel Mutasi adalah reliabel, karena nilai composite reliability Mutasi adalah $0.945 > 0.6$.
4. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel, karena nilai composite reliability *Organizational Citizenship Behavior* adalah $0.878 > 0.6$.

c. Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.13
Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.714
Kepuasan Kerja (Z)	0.781
Mutasi (X2)	0.852
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.706

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional adalah reliabel, karena nilai AVE Kepemimpinan Transformasional adalah $0.714 > 0.5$.
2. Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai AVE Kepuasan Kerja adalah $0.781 > 0.5$.
3. Variabel Mutasi adalah reliabel, karena nilai AVE Mutasi adalah $0.852 > 0.5$.
4. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel, karena nilai AVE *Organizational Citizenship Behavior* adalah $0.706 > 0.5$.

2. Discriminant Validity

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.14
Hasil Discriminant Validity

	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Mutasi (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>
Kepemimpinan Transformasional (X1)				
Kepuasan Kerja (Z)	0.584			
Mutasi (X2)	0.505	0.589		
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.512	1.134	0.599	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian heretroit – monotrait ratio (HTMT) adalah sebagai berikut :

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja nilai HTMT $0.584 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
2. Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Mutasi nilai HTMT $0.505 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

3. Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai HTMT $0.512 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
4. Variabel Kepuasan Kerja terhadap Mutasi nilai HTMT $0.589 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
5. Variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai HTMT $1.134 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
6. Variabel Mutasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai HTMT $0.599 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

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

1. Path Coefficient

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*.

a. R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juiandi,2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juiandi, 2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 berarti model adalah substansial (kuat).
2. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 berarti model adalah moderate (sedang).
3. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 berarti model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.15
R-Square

	<i>R-Square</i>	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.327	0.309
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.789	0.780

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

1. Variabel Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.309 artinya kemampuan variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) dan X2 (Mutasi) dalam menjelaskan variabel Z (Kepuasan Kerja) adalah sebesar 30,9% dengan demikian model tergolong model lemah (buruk).
2. Variabel Y (*Organizational Citizenship Behavior*) memiliki nilai R-Square Adjusted sebesar 0.780 artinya kemampuan variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) dan X2 (Mutasi) dalam menjelaskan variabel Y (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah sebesar 78% dengan demikian model tergolong model substansial (kuat).

b. *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria *F Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $F^2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.16
F-Square

	<i>F-Square</i>			
	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Mutasi (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X1)		0.121		0.003
Kepuasan Kerja (Z)				2.251
Mutasi (X2)		0.140		0.043
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)				

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

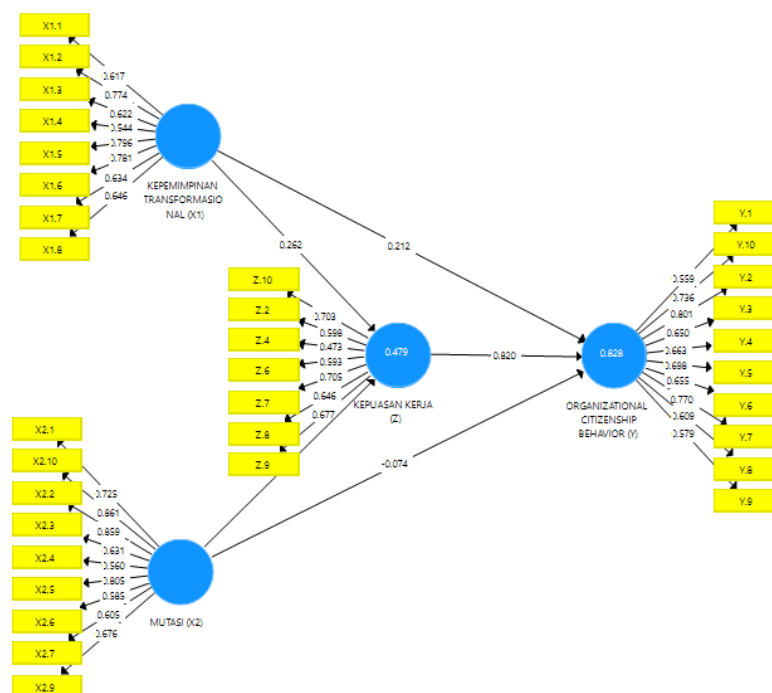
1. Pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai F-Square sebesar 0.121 artinya terdapat efek yang sedang/berat dari variabel X1 terhadap Z.
2. Pengaruh variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) terhadap Y (*Organizational Citizenship Behavior*) memiliki nilai F-Square sebesar 0.003 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X1 terhadap Y.
3. Pengaruh variabel Z (Kepuasan Kerja) terhadap Y (*Organizational Citizenship Behavior*) memiliki nilai F-Square sebesar 2.251 artinya terdapat efek yang besar dari variabel Z terhadap Y.

4. Pengaruh variabel X2 (Mutasi) terhadap Z (Kepuasan Kerja) memiliki nilai F-Square sebesar 0.140 artinya terdapat efek yang sedang/berat dari variabel X2 terhadap Z.
5. Pengaruh variabel X2 (Mutasi) terhadap Y (*Organizational Citizenship Behavior*) memiliki nilai F-Square sebesar 0.043 artinya terdapat efek yang kecil dari variabel X2 terhadap Y.

c. *Dirrect Effect*

Tujuan analisis *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan.
- Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.



Gambar 4.2 Hasil Setelah Bootstrapping

Tabel 4.17
Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.322	0.305	0.102	3.143	0.002
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.240	0.240	0.103	2.341	0.022
Kepuasan Kerja (Z) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.841	0.856	0.059	14.331	0.000
Mutasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.346	0.348	0.107	3.237	0.002
Mutasi (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.406	0.405	0.105	3.866	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan dari nilai dirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.322 dan P-Value 0.002 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.
2. Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.240 dan P-Value 0.022 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.
3. Variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.841 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

4. Variabel Mutasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.346 dan P-Value 0.002 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.
5. Variabel Mutasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.406 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

a. *Indirrect Effect*

Analisis *indirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya :

1. Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
2. Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, 2018).

Tabel 4.18
Indirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STERR))	P-Value
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.271	0.261	0.088	3.073	0.003
Mutasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.291	0.297	0.093	3.145	0.002

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan nilai indirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh tidak langsung variabel Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja adalah 0.271 dengan P-Value $0.003 < 0.05$, maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja adalah 0.291 dengan P-Value $0.002 < 0.05$, maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.3 Pembahasan

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.240 dan P-Value 0.022 (< 0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin yang menjadikan kerjasama tim sebagai hal utama (Umar & Norawati, 2022). Gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan

dalam sebuah perusahaan untuk mengarahkan para pegawai perusahaan dan mengendalikan berbagai masalah yang ada dengan solusi yang tepat. Bila gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada suatu organisasi baik, maka akan sangat memiliki pengaruh besar terhadap kinerja (Jufrizen et al., 2021).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2021) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian yang dilakukan (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.322 dan P-Value 0.002 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Kepuasan kerja dapat dicapai apabila pegawai produktif dalam bekerja dan harapan pegawai dapat dipenuhi oleh perusahaan. Jika pemimpin atau rekan kerja tidak saling mendukung atau saling tidak memperdulikan satu sama lain maka pekerjaan yang dilaksanakan tidak akan berjalan dengan baik dan akan menimbulkan masalah dan secara otomatis kepuasan kerja pegawai sudah pasti menurun. Pemimpin dan rekan kerja sebaiknya saling memahami dan memotivasi satu sama lain agar tercipta hubungan kerja yang baik (Lesmana & Farisi, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lesmana et al., 2019) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian yang dilakukan (Kartika & Susanta, 2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

4.3.3 Pengaruh Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Variabel Mutasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.406 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Mutasi sebagai kegiatan kepegawaian yang berkaitan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status kepegawaian tenaga kerja pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja sebagaimana mestinya. semaksimal mungkin bagi organisasi (Prayogi et al., 2019).

Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan (Milenia et al., 2022).

Berdasarkan hasil penelitian (Purnamasari, 2019) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Putranti, 2018) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.3.4 Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Variabel Mutasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.346 dan P-Value 0.002 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Saat ini mutasi paling sering digunakan sebagai alat pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan fleksibilitas pegawai. Mutasi adalah perpindahan seorang pegawai dari posisi kerja semula ke posisi kerja yang baru. Posisi kerja tersebut dapat meningkat (promosi), namun dapat juga lebih rendah dari jabatan semula (demosi). Istilah-istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan rotasi pekerjaan (*job rotation*) pegawai. Mutasi pegawai merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi pegawai (Elizar & Tanjung, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian (Siska & Haryati, 2021) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan, Penelitian yang dilakukan oleh (Triyulianti et al., 2023) menyatakan bahwa Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji Direct Effect yang dilakukan pada Variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.841 dan P-Value 0.000 (<0.05), artinya berpengaruh positif dan signifikan.

Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OBC) dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (Erwin & Suhardi, 2022);

(Syahyuni & Widya, 2018); (Jufrizen & Hutasuhut, 2022) dan (Jufrizen & Lubis, 2020).

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja adalah 0.291 dengan P-Value $0.002 < 0.05$, maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan hasil penelitian (Suhanta et al., 2022) dan (Jufrizen, 2017) Dengan adanya kepemimpinan yang membuat pegawai menjadi puas dengan pekerjaannya, apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka pegawai akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerjanya.

4.3.7 Pengaruh Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh tidak langsung variabel Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja adalah 0.271 dengan P-Value $0.003 < 0.05$, maka Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Mutasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Mutasi adalah perpindahan Pegawai yang menyangkut dengan perubahan posisi, tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang baru dari seorang Pegawai yang memiliki tingkat level yang sama atau tingkat yang sederajat dari pekerjaannya yang sebelumnya dalam suatu perusahaan (Suharsono & Suci, 2019).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
3. Mutasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
4. Mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

5.2 Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan kajian yang sama dapat mengembangkan penelitian tujuan yang ingin diteliti dan lebih memfokuskan terhadap apa yang diteliti.

2. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan kepada pemilik perusahaan

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Penelitian ini hanya mengambil sampel sebanyak 77 karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional Enhance Readiness for Change and Employee Performance: Transformational versus Transactional Leadership. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Ashlan, S., & Akmaluddin, A. (2022). *Organizational Citizenship Behavior Di Sekolah Menuju Guru Berprestasi*. Penerbit Yayasan Barcode.
- Ariani, A. P., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Pemediasi Komitmen Afektif di Sekretariat Kabupaten Badung. *E-Journal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 26-29.
- Ayatullah, K. P., & Nasution, M. I. (2023). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Work Engagement yang dimediasi oleh Locus of Control. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 6(1). 543-556.
- Bahagia, R., Putri, L. P., & Ridwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia*, 1(1), 100-105.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Erwin, & Suhardi. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Wonder Trend Indonesia Influence Of Motivation And Training Toward Pt Wonder Trend Indonesia Employee Performance. *Jurnal EMBA*. 8(3), 144–153.
- Faeni, D. P. (2021). *Kepemimpinan Transformasional*. Bypass.
- Fajriyanto, M. N., & Saragih, D. H. R. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Karyawan Telkomedika Regional Jabar. *E-Proceeding of Management*, 4(2), 1-8.
- Fauzi, A. F. F., Nurmawanti, S., & Sulaimiah. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi terhadap OCB Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Lombok Barat. *JHIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 5(11), 6-9.

- Hairudinor., Utomo, S., & Humaidi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 10(1), 48-54.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*. 18(2). 145-158.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior On The Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58, 3(1), 41-59.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Jufrizen. J., (2016). Efek Mediasi kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan, *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1-18).
- Jufrizen. J., (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, 1(1), 405-424.
- Juliandi, A. (2018). Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam *Structural equation model based partial least square (SEM_PLS): Menggunakan Smart PLS*. 16–17.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. 1(1).
- Kartika, W., & Susanta, H. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat (Studi Kasus Perawat Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang), *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Bisnis*, 9(2), 32-40.

- Latifah, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kompetensi Sosial Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Integra*, 12(1), 66-76.
- Lesmana, M. T., & Farisi, S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja Kepemimpinan Kerja dan Lingkungan Kerja. In *SiNTESa CERED Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora* 1(2). 336-351.
- Lesmana, M. T., Prayogi, M. A., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*. 1(1), 665-669
- Marpaung, A. P., & Darmawan, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, 6(1), 21–32.
- Medah, M. H., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Motivasi, Mutasi dan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), 525-531.
- Milenia, G., Riane, M., Pio, J., & Yolly, A., (2022). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Girian Kota Bitung, *Productivity*, 3(1). 54-60.
- Muhdar, M. (2023). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Sultan Amai Press.
- Mulyana, A., & Suhendi, S, M. (2019). Pengaruh Keterampilan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada CV. Tanjung Mulya Kecamatan Panumbangan Ciamis), *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(3). 43-55.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Journal of Internasional Conference Proceedings*, 2(3), 321-328.
- Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. *Bisnis Unsyiah, Jurnal Magister Manajemen* 2(1), 123.
- Naway, F, A. (2018). *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1). 665-669

- Primasheila, D., Hanafi, A., & Bakri, S. A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang. *Jembatan - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 17(1), 25-32.
- Purnamasari, D. (2019). Budaya Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggala. *E-Jurnal Katalogis*, 3(8), 57-64.
- Putranti, H. R. D. (2018). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motode TULTA Sebagai Variabel Kontrol. In *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen* 2(2). 65-78.
- Rostiawati, E. (2020). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Pada Aparatur Sipil Negara*. Widina Bhakti Persada Bandung
- Saripuddin, J. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 3(2), 1-20.
- Setyaasih, S. (2024). *Kepemimpinan - Konsep Dasar Dan Teori*. CV Literasi Nusantara Abadi.
- Siska, V., M, A., & Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Matua*, 3(3), 539-548.
- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(2). 78-92.
- Suhardi, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4(2), 296.
- Suharsono, A., & Suci, R. P. (2019). Hubungan Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior Dengan Kinerja: Pendekatan Konseptual. In *Jurnal Ilmu Manajemen* 5(1). 56-78.
- Sukatin, S. (2024). *Kepemimpinan Transformasional Seorang Pemimpin*. Deepublish.
- Suriagiri, S. (2020). *Kepemimpinan Transformasional*. CV. Radja Publika.
- Syahyuni, D., & Widya, J. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(2), 34-56.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB): dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.

- Triyulianti, R., Eraku, A., Ilato, R., & Hasiru, R. (2023). Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. *Journal Of Economic And Business Education*, 1(1), 46-52.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853.
- Wahyuddin, Bimasari, A., Yuniar, I., & Marzuki. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen di UIN Alauddin Makassar. *Edu-Leadership*, 1(1), 61–69.

Lampiran 1 Tabulasi Jawaban Kuisisioner Responden

<i>Organizational Citizenship Behavior</i>											JUMLAH
NO	Y.1	Y.2	Y.2	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	
1	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	40
2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	47
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29
4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	30
5	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	35
6	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	35
7	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	37
8	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	35
9	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	34
10	4	3	4	4	3	5	3	2	4	3	35
11	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	33
12	4	4	3	3	4	4	3	1	4	5	35
13	4	3	4	3	4	4	3	1	4	4	34
14	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	27
15	5	4	3	5	4	5	4	5	5	3	43
16	4	4	5	4	4	5	3	5	4	2	40
17	4	4	4	4	3	5	4	3	5	4	40
18	4	3	4	4	5	4	5	3	5	3	40
19	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	42
20	4	5	5	5	4	3	5	3	5	4	43
21	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	43
22	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	48
23	5	5	5	5	5	5	1	4	5	4	44
24	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	48
25	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	45
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
28	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	44
29	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	46
30	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
31	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
32	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	46
33	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	44
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
36	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	46
37	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	44
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
41	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
42	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
43	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
44	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	41
45	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	44
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	40
50	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	47
51	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29

52	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	30
53	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	35
54	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	35
55	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	37
56	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	35
57	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	34
58	4	3	4	4	3	5	3	2	4	3	35
59	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	33
60	4	4	3	3	4	4	3	1	4	3	33
61	4	3	4	3	4	4	3	1	4	3	33
62	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	40
63	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	47
64	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29
65	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	30
66	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	35
67	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	35
68	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	37
69	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	35
70	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	34
71	4	3	4	4	3	5	3	2	4	3	35
72	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	33
73	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	35
74	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	34
75	4	3	4	4	3	5	3	2	4	3	35
76	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	33
77	4	4	3	3	4	4	3	1	4	3	33

54	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
55	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
56	3	5	4	3	5	3	4	4	4	4	39
57	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	46
58	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
61	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	45
62	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	45
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
65	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
67	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
68	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
69	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
70	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	43
71	3	3	5	5	5	3	4	5	4	4	41
72	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	36
73	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
74	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
75	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	43
76	3	3	5	5	5	3	4	5	4	4	41
77	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	36

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL									JUMLAH
NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40
2	5	4	5	5	4	4	3	3	33
3	5	5	5	5	4	5	4	5	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	5	5	5	5	5	5	5	5	40
9	4	4	5	4	4	4	4	4	33
10	1	4	5	1	4	1	5	1	22
11	5	5	5	5	5	5	5	5	40
12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
13	4	4	4	5	4	4	3	3	31
14	5	5	5	5	5	5	5	5	40
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	4	4	4	4	4	4	5	5	34
17	5	5	5	5	5	5	5	5	40
18	4	4	4	4	4	4	3	3	30
19	4	5	4	5	5	5	5	5	38
20	5	4	4	5	5	5	5	5	38
21	5	4	3	5	5	5	5	5	37
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	4	5	4	4	4	5	4	4	34
24	4	3	4	4	4	4	3	4	30
25	5	4	4	4	5	5	5	5	37
26	4	1	4	4	4	4	4	4	29
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	4	4	5	4	4	3	3	31
30	4	3	4	5	4	3	3	3	29
31	5	5	5	5	5	5	5	5	40
32	5	5	5	5	5	5	5	5	40
33	5	5	5	5	5	5	5	5	40
34	1	5	5	1	5	5	5	5	32
35	5	4	4	5	5	5	5	5	38
36	5	5	5	5	5	5	5	5	40
37	5	5	4	5	5	5	5	5	39
38	5	5	5	5	5	5	5	5	40
39	5	5	5	4	5	5	4	4	37
40	5	5	5	5	4	5	4	5	38
41	5	5	5	4	5	5	4	5	38
42	4	5	5	5	4	5	5	5	38
43	1	5	5	5	5	5	5	5	36
44	5	5	5	4	5	5	5	5	39
45	5	5	5	1	5	4	4	5	34
46	5	4	4	4	4	1	5	5	32
47	5	4	4	5	4	5	5	5	37
48	5	5	5	5	5	5	4	1	35
49	4	5	4	4	4	4	5	5	35
50	5	4	5	5	5	5	5	4	38

54	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	40
55	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
56	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	47
57	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
61	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	43
62	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	44
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
65	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42
66	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
68	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	45
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
70	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	38
71	4	3	3	5	3	4	4	4	4	3	37
72	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	42
73	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	47
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
75	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	42
76	4	3	5	3	3	4	4	4	4	3	37
77	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	40

Lampiran 2 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil *Composite Reliability* & Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted ...	Copy to Clipboard: Excel Form
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)	0.807	0.851	0.882	0.714	
KEPUASAN KERJA (Z)	0.722	0.748	0.877	0.781	
MUTASI (X2)	0.913	0.959	0.945	0.852	
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)	0.794	0.817	0.878	0.706	

Hasil Discriminant Validity

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	Copy to
	KEPEMIMPINA...	KEPUASAN KE...	MUTASI (X2)	ORGANIZATIO...
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)				
KEPUASAN KERJA (Z)	0.584			
MUTASI (X2)	0.505	0.589		
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)	0.512	1.134	0.599	

R-Square

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjus...
KEPUASAN KERJA (Z)	0.327	0.309
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)	0.789	0.780

F-Square

f Square

Matrix	f Square			
	KEPEMIMPINA...	KEPUASAN KE...	MUTASI (X2)	ORGANIZATIO...
KEPEMIMPINA...	0.121			0.003
KEPUASAN KE...				2.251
MUTASI (X2)	0.140			0.043
ORGANIZATIO...				

Dirrect Effect

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Fc
		Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1) -> KEPUASAN KERJ...		0.322	0.305	0.102	3.143	0.002
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1) -> ORGANIZATION...		0.240	0.240	0.103	2.341	0.022
KEPUASAN KERJA (Z) -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHA...		0.841	0.856	0.059	14.331	0.000
MUTASI (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)		0.346	0.348	0.107	3.237	0.002
MUTASI (X2) -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)		0.406	0.405	0.105	3.866	0.000

Indirrect Effect

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Samples	Copy to Clipboard:	Excel For	
		Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1) -> KE...		0.271	0.261	0.088	3.073	0.003
MUTASI (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> ORGANIZ...		0.291	0.297	0.093	3.145	0.002