

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) UNIT LAYANAN  
PELANGGAN MEDAN TIMUR DIMODERASI  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

**SKRIPSI**

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



**Oleh:**

**NAMA : DESLIA SAFIRA SYAHNA**  
**NPM : 2005160185**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

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



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

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



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 21 Agustus 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

**MEMUTUSKAN**

Nama : DESLIA SAFIRA SYAHNA  
NPM : 2005160185  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN UNIT LAYANAN PELANGGAN DI MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.

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

Assoc. Prof. Satria Tirtayasa, Ph.D

Penguji II

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

Pembimbing

Assoc. Prof. Raihanah Daulay, S.E., M.Si.

Ketua

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 Mahasiswa : DESLIA SAFIRA SYAHNA  
NPM : 2005160185  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) UNIT LAYANAN PELANGGAN MEDAN TIMUR DI MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

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

Medan, Agustus 2024

Pembimbing Tugas akhir

Assoc. Prof. RAIHANAH DAULAY, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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

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 : Deslia Safira Syahna  
NPM : 2005160185  
Dosen Pembimbing : Assoc. Prof. Raihanah Daulay, S.E., M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur di Moderasi Kepemimpinan Transformasional

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Perbaiki sistematika penulisan sesuai pedoman pengulas variabel kualitatif & kuantitatif	26/03/2024	-
Bab 2	Tambahkan teori sesuai variabel yg diteliti Perbaiki kerangka konseptual & hipotesis	29/04/2024	-
Bab 3	Perbaiki definisi operasional, judul, sampel & teknik analisis data	02/05/2024	-
Bab 4	Perbaiki analisis sesuai hipotesis & variabel moderasi	26/07/2024	-
Bab 5	Perbaiki sesuai hipotesis pada kesimpulan & saran	01/08/2024	-
Daftar Pustaka	Menggunakan mendeley		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Sidang Meja Hijau	06/08/2024	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Medan, Agustus 2024

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

ASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.

Assoc. Prof. RAIHANAH DAULAY, S.E., M.Si.



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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Deslia Safira Syahna  
NPM : 2005160185  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah tugas akhir saya yang berjudul "*Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional*" adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

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

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

YANG MENYATAKAN



Deslia Safira Syahna

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) UNIT LAYANAN PELANGGAN MEDAN TIMUR DIMODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

**Oleh:**

**DESLIA SAFIRA SYAHNA**

**Email: desliasafirasyahna@gmail.com**

Penelitian ini dilatar belakangi kurangnya kesediaan untuk membantu rekan kerja di lingkungan kerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional. Jenis penelitian ini adalah asosiatif menggunakan metode kuantitatif. Adapun sampel penelitian ini sebanyak 34 responden karyawan PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan angket. Teknik analisis data menggunakan model Analisis Jalur aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja dimoderasi Kepemimpinan Transformasional Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur. Komitmen Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi Kepemimpinan Transformasional Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.

**Kata Kunci: Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi  
Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional**

## ABSTRACT

### *INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO PERFORMANCE EMPLOYEES OF PT. PLN (PERSERO) SERVICE UNIT EAST MEDAN CUSTOMERS MODERATE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*

By:

*DESLIA SAFIRA SYAHNA*

*Email: desliasafirasyahna@gmail.com*

*This research is motivated by a lack of willingness to help colleagues in the work environment. The purpose of this research is to determine the influence of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment on the performance of PT employees. PLN (Persero) East Medan Customer Service Unit Moderated by Transformational Leadership. This type of research is associative using quantitative methods. The sample for this research was 34 respondents, employees of PT PLN (Persero) East Medan Customer Service Unit using a saturated sample. The data collection technique uses a questionnaire. The data analysis technique uses the SmartPLS application Path Analysis model. The research results show that Organizational Citizenship Behavior has a positive effect on Employee Performance. Organizational Commitment has a positive and significant effect on Employee Performance. Organizational Citizenship Behavior influences performance moderated by Employee Transformational Leadership at PT. PLN (Persero) East Medan Customer Service Unit. Organizational Commitment has a positive but not significant effect on Employee Performance, moderated by Employee Transformational Leadership at PT. PLN (Persero) East Medan Customer Service Unit.*

*Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Performance Commitment, Transformational Leadership*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah rabbil'alamini dengan mengucapkan syukur atas kehadiran Allah Subhaanahu wa Ta'aala yang mana telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini yang berjudul **“Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional”**.

Adapun tujuan dalam penulisan tugas akhir ini yaitu sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M). Penulis menyadari bahwa penulisan dan penyusunan dalam tugas akhir ini tidak terlepas dari bimbingan, nasihat dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, ketulusan dan keikhlasan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih atas keberhasilan penyelesaian tugas akhir ini dan pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayahanda Ir. Agus Marhelis dan Ibunda Erlina Yanti tercinta yang telah mengasuh, memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam membuat skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani. M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Januri, S.E., M.M., M.Si, CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.



4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. 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 Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Assoc. Prof. Raihanah Daulay, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang membantu penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Seluruh Staff Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan pengarahan dan pembelajaran kepada penulis.
10. Seluruh Staff Biro Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membantu dalam proses kelancaran urusan administrasi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Kepada sahabat terbaik penulis yang sama-sama berjuang di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Muhammad Ramadhan Saputra, Sony Sinaga, Wita Meilani Nasution, Tia Ummita dan teman lainnya terima

kasih sudah membantu memberikan semangat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Akhirnya pada seluruh pihak yang telah membantu dalam pembuatan tugas akhir ini, penulis mengucapkan terima kasih banyak yang sebesar-besarnya. Semoga Allah Subhaanahu wa Ta'aala melimpahkan balasan yang setimpal atas jasa dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis. Penulis juga memohon maaf jika terdapat banyak kekurangan dalam teknik penyajian dan pembahasan dalam skripsi ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang membantu menyelesaikan tugas akhir ini, semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi siapa saja yang membacanya demi kemajuan ilmu pendidikan.

Aamiin YaRabbal'alamin.

***Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

Medan, Agustus 2024  
Penulis

**DESLIA SAFIRA SYAHNA**  
**NPM. 2005160185**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	10
1.3 Rumusan Masalah .....	11
1.4 Batasan Masalah .....	11
1.5 Tujuan Penelitian .....	11
1.6 Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Landasan Teori .....	13
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	13
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	20
2.1.3 Komitmen Organisasi .....	31
2.1.4 Kepemimpinan Transformasional .....	36
2.2 Kerangka Konseptual .....	42
2.2.1 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	42
2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	43
2.2.3 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional .....	44
2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional .....	45
2.3 Hipotesis .....	47
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>48</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	48
3.2 Definisi Operasional .....	48
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	52
3.3.1 Tempat Penelitian .....	52
3.3.2 Waktu Penelitian .....	52
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	53
3.4.1 Populasi .....	53
3.4.2 Sampel .....	54

3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	54
3.5.1 Uji Validitas .....	56
3.5.2 Uji Reliabilitas .....	57
3.6 Teknik Analisis Data .....	58
3.6.1 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	58
3.6.2 Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	59
3.6.3 Pengujian Hipotesis .....	62
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>64</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	64
4.2 Analisis Data .....	74
4.3 Pembahasan .....	91
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>95</b>
5.1 Kesimpulan .....	95
5.2 Saran .....	95
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>98</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pra Riset.....	8
Tabel 3. 1 Indikator Kinerja Karyawan .....	51
Tabel 3. 2 Indikator Organizational Citizenship Behavior .....	52
Tabel 3. 3 Indikator Komitmen Organisasi .....	51
Tabel 3. 4 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	54
Tabel 3. 5 Waktu Penelitian .....	55
Tabel 3. 6 Sampel Penelitian .....	54
Tabel 3. 7 Skala Pengukuran Likerts .....	57
Tabel.4.1 Skala Likert.....	64
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	65
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	66
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Organizational Citizenship Behavior .....	66
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Komitmen Organisasi (X2).....	68
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Kepemimpinan Transformasional (Z) .....	70
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Kinerja (Y).....	72
Tabel 4.9 Outer Loadings.....	76
Tabel 4.10 Cross Loading .....	78
Tabel 4.11 Hasil Cronbach's Alpha.....	79
Tabel 4.12 Hasil Composite Reliability .....	80
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Average Variance Extracted.....	81
Tabel 4.14 Validitas Diskriminan.....	82
Tabel 4.15 Hasil Uji R-Square .....	83
Tabel 4.16 Hasil F-Square.....	85
Tabel 4.17 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis) .....	87
Tabel 4.18 Hasil Pengaruh Tidak Langsung .....	89
Tabel 4.19 Hasil Pengaruh Total .....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	46
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur .....	58
Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS .....	75
Gambar 4.2. Hasil Path Analysis .....	87

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi saat ini, pandangan bisnis dan cara menjalankannya telah mengalami perubahan yang signifikan. Untuk dapat bertahan dan berkembang di era globalisasi, sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. Perusahaan perlu merancang strategi yang terencana melalui manajemen sumber daya manusia agar menghasilkan sumber daya manusia yang mampu bersaing secara global. Manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan untuk menangani perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap setiap tindakan yang dilakukan karyawan dalam perusahaan (Samsuni, 2023).

Manajemen sumber daya manusia adalah tahap mengelola sumber daya manusia melalui proses analisis rencana jabatan, rencana tenaga kerja, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karir, penilaian prestasi kerja hingga transparansi dalam pemberian kompensasi (Ramadoan et al., 2022). Faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan adalah kinerja karyawan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan akan lebih efektif apabila tingkat kinerja karyawan semakin tinggi dan baik. Sebaliknya jika kinerja karyawan rendah dan tidak baik, maka perusahaan akan kesulitan dalam mencapai tujuan serta hasil yang diperoleh tidak akan sesuai dengan harapan perusahaan (Farisi & Syah, 2023).

Kinerja merupakan suatu kesediaan dari individu ataupun kelompok untuk dapat melakukan tugasnya serta menyelesaikan sesuai dengan tanggung jawab dan dengan seperti yang diharapkan (Daulay & A. Manaf, 2017). Kinerja di dalamnya, memuat seluruh aktivitas kerja yang dilakukan oleh seorang pekerja sesuai dengan tugas yang diberikan, dan merupakan hasil dari motivasi dan kemampuan yang dimilikinya (Shaleh, 2018).

Kinerja karyawan dianggap sangat penting untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pemantauan dan evaluasi kinerja diperlukan dalam membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta memberikan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan (Jufrizen & Hadi, 2021). Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh perilaku karyawan, seperti perilaku yang dengan sukarela memberikan bantuan terhadap rekan kerja untuk menyelesaikan tugas demi tercapainya tujuan organisasi. Perilaku tersebut dapat dikatakan sebagai *organizational citizenship behavior* (Priyono et al., 2019).

Kinerja juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu pendidikan, keterampilan, disiplin, komitmen, etika, motivasi dan iklim kerja Sager dalam (Muhadi, 2007). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional tetapi dapat dimediasi oleh keterbukaan pekerja terhadap perubahan (Katsaros et al., 2020). Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang semakin baik. Hal ini karena kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi yang dimilikinya (Parinding, 2017).

Selain itu, kinerja karyawan akan semakin meningkat karena disebabkan oleh adanya *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri seorang karyawan



tersebut dengan didukung oleh kepuasan kerja yang juga meningkat Zoghbi Manrique de Lara dalam (Lestari & Ghaby, 2018). Salah satu faktor yang sangat penting dan bagaimana hingga dapat membawa kelompok kerja ke arah keberhasilan yang maksimal. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang dianut dan diterapkan oleh manajemen atau pemimpin (Lotje et al., 2016).

Kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak baik terhadap sebuah perusahaan. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja yang tinggi dan salah satunya adalah *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, karyawan dapat meningkatkan kinerjanya karena ketika karyawan menunjukkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi maka akan berdampak terhadap seluruh kegiatan yang dilakukannya serta kesuksesan dirinya pada sebuah organisasi (Setyawan & Utami, 2017).

*Organizational Citizenship Behavior* adalah sebuah perilaku seorang karyawan yang dilakukan secara sukarela di luar dari tugas yang diberikan kepadanya untuk meningkatkan efektivitas sebuah organisasi (Nugroho et al., 2022). Seseorang yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* akan selalu bersedia melakukan pekerjaan tambahan tanpa mengharapkan imbalan atau penghargaan apapun yang diberikan kepadanya (Sa'adah & Rijanti, 2022). Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi. Faktor eksternal yang meliputi gaya

kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi (Titisari, 2014).

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang tergolong bebas tidak sesuai dengan tugas formal yang ditetapkan organisasi, sukarela, bukan untuk kepentingan diri sendiri, bukan tindakan yang dipaksakan dan dikedepankan pihak lain (rekan kerja, lembaga atau organisasi) (Daulay, R., Christiana, I., & Handayani, 2022). *Organizational Citizenship Behavior* adalah kegiatan sukarela dari anggota karyawan. Jika perusahaan menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* secara efektif dan menyeluruh kepada semua karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini disebabkan oleh pengaruh positif dari *Organizational Citizenship Behavior* terhadap lingkungan kerja dan hubungan antara karyawan dan pemimpin (Heryudanto & Suratman, 2022).

Melalui penerapan sistem *Organizational Citizenship Behavior* perusahaan menginginkan seorang karyawan melakukan lebih dari tugas yang diberikan, selalu bersedia menerima pekerjaan tambahan dan mampu menjadi sukarelawan yang akan membantu rekan kerja saat dibutuhkan dalam situasi apapun. Agar para karyawan mampu memiliki sikap *Organizational Citizenship Behavior*, di perlukan kepemimpinan yang memberikan contoh serta mengarahkan karyawan untuk saling bekerjasama dan mendukung satu sama lain agar setiap pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik. *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa ada perilaku positif dalam organisasi dapat menciptakan kewibawaan dan menginspirasi karyawan seperti kepemimpinan transformasional.

Komitmen organisasi merupakan kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki Komitmen organisasi terhadap organisasi cenderung menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugas mereka, bertanggung jawab, dan sangat loyal terhadap organisasi. Komitmen organisasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena mencerminkan hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi serta berdampak pada keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun, sifat dari kondisi psikologis untuk setiap bentuk komitmen organisasi dapat berbeda secara signifikan (Angraini et al., 2021).

Komitmen organisasi adalah keinginan yang timbul dari diri sendiri seseorang untuk memberikan kemampuan dan pengabdianya kepada organisasi karena merasa dirinya merupakan bagian dari organisasi tersebut sehingga berusaha untuk berkontribusi dengan sebaik-baiknya dan mempertahankan posisinya untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi (Suhardi et al., 2021). Dari berbagai faktor yang memengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor komitmen. Hal ini disebabkan karena komitmen organisasi merupakan faktor penting yang berkontribusi besar terhadap kinerja (O.O et al., 2014).

Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berperan pada *Organizational Citizenship Behavior* (O.O et al., 2014) menyelidiki keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian itu melibatkan 319 karyawan dari sembilan hotel berbintang lima di Mumbai, India. Temuan studi menunjukkan bahwa terdapat dampak yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational*

*Citizenship Behavior*. Pemimpin diharapkan dapat mengemban peran dengan menginspirasi, membimbing, memberikan dorongan terhadap pencapaian kinerja karyawan, serta mendorong dan memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dan melakukan tindakan yang mendukung kinerja mereka secara sukarela. (Buchanan & Bryman, 2006) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional akan berpengaruh pada beberapa aspek organisasi, seperti usaha ekstra, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kepuasan kerja.

Berdasarkan uji statistik diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi memoderasi kepemimpinan transformasional (O.O et al., 2014) kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan (O.O et al., 2014).

Komitmen organisasi kerja sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan transformasional, karena tanpa kepemimpinan transformasional yang baik maka komitmen organisasi individu tidak dapat di integrasi baik dengan tujuan organisasi. Tingkat komitmen organisasi bawahan cenderung lebih tinggi ketika pemimpin bersifat transformasional. Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi kerja saling mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang memotivasi dengan teladan dapat menghasilkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan (Zumaeroh, 2009).

(Angga & Iskandar, 2022) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya yang dilakukan agar setiap individu ataupun kelompok dapat terpengaruhi

untuk bersama-sama melakukan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan begitu seorang pemimpin harus mampu menjadi contoh kepada karyawannya dalam setiap aktivitas apapun yang memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Selanjutnya menempatkan karyawan sesuai dengan bidangnya masing-masing masih perlu ditingkatkan. Karena beberapa karyawan merasa bidang yang mereka jalani belum sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini ditunjukkan dengan pekerjaan dan tugas yang diberikan masih belum optimal untuk diselesaikan sehingga perlu adanya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada pimpinan agar pimpinan mampu menciptakan lingkungan dimana karyawan dapat berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Dalam kepemimpinan transformasional, tidak hanya mengarahkan individu atau kelompok untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, tetapi juga mendorong mereka untuk berkembang serta menginspirasi agar mereka dapat mencapai potensi terbaiknya. Kepemimpinan transformasional dapat terwujud ketika para pemimpin di sebuah organisasi mampu mengarahkan dan membimbing anggotanya untuk melaksanakan instruksi yang diberikan dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan dan tujuan organisasi (Arifiani & Rumijati, 2021).

PT. PLN (Perusahaan Listrik Negara) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Medan Timur beralamat di Jl. Durung, Sidorejo Hilir Medan Tembung, Sumatera Utara merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang penyediaan listrik atau energi listrik di Indonesia. Sebagai BUMN, PLN memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan listrik. Mereka mengelola

pembangkitan, transmisi, distribusi, dan layanan bagi masyarakat, industri, dan sektor lainnya di seluruh wilayah Indonesia.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada objek penelitian pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur, dimana hasil pra riset sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Hasil Pra Riset**

No	Variabel	Pernyataan	Ya	Tidak
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kurangnya kesediaan untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya karena lebih memprioritaskan kepentingan pribadi dibandingkan dengan kepentingan orang lain di lingkungan kerja.	78%	22%
2	Komitmen Organisasi	Ketidak sesuaian jadwal keberangkatan dengan urusan lain yang dapat mengakibatkan penurunan tingkatkomitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan.	71%	29%
3	Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan belum memenuhi harapan perusahaan, terlihat dari banyaknya pekerjaan yang tertunda dan tidak diselesaikan dengan tepat waktu.	69%	31%
4	Kepemimpinan Transformasional	Ketidakmampuan pemimpin untuk memahami sepenuhnya kemampuan dan bakat yang dimiliki oleh anggota tim mereka, dapat dilihat dari pimpinan yang masih tidak mampu menyesuaikan karyawan sesuai dengan kompetensi dalam bidangnya.	83%	17%

Sumber : Hasil Prariset (2024)

Masalah yang ditemukan adalah di lingkungan kerja, keberhasilan tim sangat bergantung pada kolaborasi dan saling mendukung antar anggota. Namun, sering kali karyawan lebih memprioritaskan kepentingan pribadi dibandingkan membantu rekan kerja menyelesaikan tugas mereka. Kurangnya kesediaan untuk saling membantu ini dapat menghambat kerja sama tim, mengurangi produktivitas, dan menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif. Tantangan ini menunjukkan kesulitan dalam mengintegrasikan kepentingan individu dengan tujuan kolektif, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Adapun masalah yang menyangkut komitmen organisasi adalah ketidaksesuaian jadwal ini sering kali mengakibatkan benturan antara tanggung jawab pekerjaan dan kewajiban pribadi, yang pada gilirannya dapat memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan tidak memperhatikan kebutuhan mereka untuk menyeimbangkan urusan pekerjaan dan pribadi, mereka cenderung mengalami penurunan motivasi dan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini dapat berdampak negatif pada produktivitas serta keberlanjutan hubungan jangka panjang antara karyawan dan perusahaan.

Kinerja karyawan yang belum memenuhi harapan perusahaan menjadi isu yang perlu mendapat perhatian serius, terutama karena dampaknya yang signifikan terhadap operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini terlihat dari banyaknya pekerjaan yang tertunda dan tidak diselesaikan dengan tepat waktu, yang tidak hanya mengganggu alur kerja tetapi juga berpotensi menurunkan produktivitas dan kredibilitas perusahaan.

Ketidakmampuan pemimpin dalam memahami sepenuhnya kemampuan dan bakat anggota tim sering kali menjadi salah satu penyebab utama kurangnya efektivitas di tempat kerja. Ketika pemimpin tidak dapat menyesuaikan karyawan dengan tugas atau peran yang sesuai dengan kompetensi mereka, hal ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan. Akibatnya, karyawan mungkin merasa tidak termotivasi, kurang percaya diri, atau tidak mampu memberikan kinerja terbaik mereka. Selain itu, penempatan yang tidak tepat ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas, meningkatnya tingkat kesalahan, dan berkurangnya efisiensi operasional secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang potensi dan keterampilan karyawan mereka, serta untuk menempatkan mereka di posisi yang paling sesuai dengan kompetensi mereka, guna mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hasil uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya kesediaan untuk membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya karena lebih memprioritaskan kepentingan pribadi dibandingkan dengan kepentingan orang lain di lingkungan kerja.



2. Ketidaksesuaian jadwal keberangkatan dengan urusan lain yang dapat mengakibatkan penurunan tingkat komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan.
3. Ketidakmampuan pemimpin untuk memahami sepenuhnya kemampuan dan bakat yang dimiliki oleh anggota tim mereka, dapat dilihat dari pimpinan yang masih tidak mampu menyesuaikan karyawan sesuai dengan kompetensi dalam bidangnya.
4. Kinerja karyawan belum memenuhi harapan perusahaan, terlihat dari banyaknya pekerjaan yang tertunda dan tidak diselesaikan dengan tepat waktu.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang dijelaskan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur dimoderasi kepemimpinan transformasional?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur dimoderasi kepemimpinan transformasional?

#### **1.4 Batasan Masalah**

Dari identifikasi masalah yang telah disampaikan, diperoleh gambaran permasalahan yang begitu kompleks. Namun mengingat keterbatasan waktu dan kemampuan, penulis memerlukan adanya batasan masalah yang jelas dan terfokus. Masalah yang perlu menjadi objek penelitian dibatasi hanya pada ruang lingkup variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional yang memiliki jumlah 34 karyawan.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur Dimoderasi kepemimpinan transformasional.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur dimoderasi kepemimpinan transformasional.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dilakukannya penelitian ini pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur yaitu sebagai berikut:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

- 1) Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan dan Kepemimpinan Transformasional sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen Organisasi, Kinerja dan Kepemimpinan Transformasional.
- 2) Bagi program studi Manajemen, memberikan masukan kepada program studi dalam rangka meningkatkan kualitas perkuliahan.
- 3) Bagi universitas penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas dan dapat memberikan referensi bagi mahasiswa lain.
- 4) Manfaat bagi peneliti selanjutnya, Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja suatu perusahaan dipengaruhi oleh peran seluruh anggota timnya. Oleh karena itu, manajer atau direktur perlu memahami sejauh mana kinerja individu karyawan di dalam organisasi. Dalam situasi ini, penelitian atau studi diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi, kompetensi, dan kompensasi. Karyawan menjadi sangat penting dalam menjalankan berbagai tahapan, mulai dari produksi hingga distribusi dalam perusahaan. Dalam pelaksanaan tugasnya, karyawan sangat bergantung pada dukungan dan motivasi yang diberikan oleh manajer atau rekan kerja lainnya (Widodo & Yandi, 2022).

Dalam menjalankan tugasnya, karyawan menciptakan sesuatu yang dikenal sebagai kinerja. Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas. Evaluasi kinerja dilakukan dengan menggunakan standar penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Daulay et al., 2019). Kinerja didalamnya meliputi hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok di dalam suatu organisasi, sejalan dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dengan tujuan mencapai target organisasi secara benar, sesuai dengan hukum, dan mematuhi norma serta etika (Muis et al., 2018).

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai peningkatan produktivitas, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sehingga dapat bersaing

dan bahkan unggul dibandingkan dengan perusahaan lain, perusahaan harus mengakui peran kunci yang dimainkan oleh sumber daya manusia atau karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mencari cara dan kebijakan yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya melalui pelaksanaan evaluasi kinerja (Nurhasanah et al., 2022).

Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi dapat dilihat dari kinerja yang diperlihatkan. Para atasan atau manajer sering kali tidak memberikan perhatian pada kinerja kecuali situasinya sudah sangat buruk atau segala sesuatunya sudah berantakan. Terlalu sering manajer tidak menyadari seberapa buruknya kinerja yang telah menurun, sehingga perusahaan atau organisasi menghadapi krisis yang serius. Tidak memahami indikasi buruknya kinerja dapat berdampak negatif pada tujuan organisasi dan mengabaikan peringatan-peringatan terhadap penurunan kinerja.

#### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut (Nitisemito, 2018) Secara umum manajemen kinerja memiliki tiga tujuan:

- 1) Tujuan strategik, mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu di defenisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem feedback terhadap kinerja pegawai.
- 2) Tujuan administrative, menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain sebagainya.

- 3) Tujuan pengembangan, dapat mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil di bidang kerjanya, pemberian training bagi yang berkinerja yang tidak baik, penempatan yang lebih cocok.

Manfaat manajemen kinerja tidak hanya bagi organisasi saja, namun juga bagi manajer dan individu atau setiap pegawai anggota dari organisasi, bagi organisasi manajemen kinerja bermanfaat untuk:

- 1) Memotivasi pegawai
- 2) Meningkatkan komitmen
- 3) Menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan kelompok dan individu
- 4) Memperbaiki kinerja
- 5) Mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan
- 6) Mendukung program perubahan budaya
- 7) Mengusahakan basis perencanaan karier
- 8) Membantu menahan pegawai agar tidak terjadi perpindahan dan berhenti
- 9) Memperbaiki dan pengembangan berkelanjutan
- 10) Mendukung nilai-nilai inti.

### **2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut (Mangkunegara, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Dengan kata lain, seorang pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata, didukung oleh

pendidikan yang sesuai dengan jabatannya, dan terampil dalam melaksanakan tugas sehari-hari, akan lebih mungkin mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Sebenarnya, perusahaan atau organisasi memiliki kebutuhan yang signifikan terhadap individu-individu yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, penempatan pegawai pada posisi kerja yang sesuai dengan keahliannya menjadi sangat penting.

## 2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi adalah keadaan yang mendorong pegawai dengan tujuan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan pekerjaan. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong pegawai untuk berupaya mencapai kinerja maksimal.

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tentang (Jufrizen & Lubis, 2020):

### 1. *Organizational Citizenship Behavior*

Kinerja individu dalam sebuah organisasi dapat memengaruhi perilaku warga organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini disebabkan oleh adanya hubungan antara kinerja individu dan persepsi mereka terhadap organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, persepsi terhadap gaya kepemimpinan, serta pengakuan dan penghargaan yang diterima. (Jufrizen & Lubis, 2020).



## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan yang menghendaki kinerja yang optimal menekankan pentingnya perilaku sesuai dengan harapan perusahaan. Namun, perusahaan juga perlu memperhatikan aspek-aspek yang memengaruhi karyawan agar tetap berada dalam lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Kesadaran perusahaan akan pentingnya menjaga kinerja karyawan secara konsisten ditandai dengan perhatian terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan perkembangan mereka. Peningkatan kinerja karyawan pada dasarnya dipengaruhi oleh kondisi-kondisi tertentu yang berasal dari lingkungan eksternal individu, yang dikenal sebagai faktor situasional. Faktor-faktor ini meliputi kepemimpinan, pencapaian kerja, interaksi sosial, kondisi kerja, dan budaya organisasi (Jufrizen & Lubis, 2020).

Dengan begitu, kinerja individu dalam organisasi dapat memengaruhi persepsi mereka sebagai pemimpin yang potensial dan memengaruhi sikap dan perilaku kepemimpinan transformasional yang mereka tunjukkan.

## 3. Komitmen Organisasi

Kinerja yang diinginkan juga bisa dicapai melalui tingkat Komitmen organisasi yang tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi merujuk pada kesediaan karyawan untuk berinvestasi secara pribadi dalam pencapaian tujuan organisasi, baik untuk kepentingan diri sendiri, individu lain, maupun kelompok organisasi secara keseluruhan (Jufrizen & Lubis, 2020).

Dengan demikian, kinerja individu dalam organisasi dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi mereka melalui berbagai mekanisme, termasuk pengakuan dan penghargaan, kesempatan pengembangan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi tim.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Untuk menilai sejauh mana kinerja seseorang, diperlukan suatu instrumen manajemen yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Penilaian perilaku yang didasarkan pada ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum merupakan langkah untuk memahami kinerja individu.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) indikator kinerja adalah:

- a. Tindakannya konstruktif. Melakukan tindakan yang bermanfaat dan positif yang akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.
- b. Percaya pada diri sendiri. Kepercayaan diri yang dimiliki oleh seseorang dapat meningkatkan kemampuan yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya juga.
- c. Bertanggung jawab. Memiliki sifat bertanggung jawab yang tinggi, hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.
- d. Miliki rasa cinta terhadap pekerjaan.
- e. Mempunyai pandangan kedepan.
- f. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah.
- g. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif, dan inovatif).

h. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Sedangkan menurut (Saydam, 2017) Indikator yang diperlukan untuk mengukur Kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seseorang karyawan bergantung pada ketrampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya yang dikembangkannya kepada mereka.

2) Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk memanfaatkan kinerja karyawan bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3) Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan sebelumnya.

4) Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan.

## 5) Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

## 6) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek kinerja yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Dari berbagai metode evaluasi kinerja yang disebutkan sebelumnya, hasil dan produktivitas karyawan menjadi terukur. Informasi ini menjadi pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan terkait promosi jabatan, serta membantu manajemen dalam menentukan pemberian bonus, kenaikan upah, mutasi, atau keputusan pemutusan hubungan kerja.

### **2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior***

#### **2.1.2.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* adalah sikap yang ditunjukkan karyawan melalui perilaku yang bermanfaat untuk perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai tingkah laku seorang individu yang melibatkan dalam pelaksanaan tugasnya melebihi dari yang dijelaskan dalam deskripsi pekerjaannya (Nahrisah & Imelda, 2019).

Sebagian besar studi tentang *Organizational Citizenship Behavior* telah berfokus pada dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* dianggap sangat penting untuk kelangsungan hidup suatu organisasi. Penjelasan lebih lanjut menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasional dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan, serta organisasi secara keseluruhan, yang pada akhirnya berkontribusi pada fungsi efektif suatu organisasi (Titisari, 2014).

*Organizational Citizenship Behavior* adalah tindakan yang bukan bagian dari tanggung jawab formal pekerjaan seorang karyawan, namun mampu memberikan dukungan kepada operasional organisasi agar berjalan dengan lebih efektif dan efisien melalui peningkatan kinerja organisasional. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif pribadi, tidak terkait dengan sistem penghargaan formal organisasi (Sule & Priansa, 2018). Dengan kata lain, perilaku ini tidak diwajibkan oleh persyaratan kerja atau deskripsi pekerjaan karyawan, sehingga tidak adanya tindakan tersebut tidak akan menimbulkan sanksi bagi karyawan.

Beberapa definisi mengenai *Organizational Citizenship Behavior* juga diungkapkan oleh para ahli lainnya, salah satunya oleh (Stephen & Judge, 2008), menggambarkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai tindakan sukarela yang tidak termasuk dalam tanggung jawab pekerjaan formal seorang karyawan, tetapi berkontribusi pada efektivitas operasional organisasi.

Dari beberapa definisi sebelumnya, dapat diartikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang tidak diperintahkan secara resmi, bersifat membantu dengan sukarela, tidak bersifat terpaksa, dan tidak berhubungan dengan tindakan yang dilakukan untuk kepentingan organisasi, serta tidak terkait dengan sistem penghargaan.

### 2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja organisasi, diadaptasi dari (Titisari, 2014) dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

- a. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja.
  - 1) Memberikan bantuan kepada rekan kerja dapat mempercepat penyelesaian tugas mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - 2) Sejalan dengan waktu, perilaku membantu yang diperlihatkan oleh karyawan akan membantu menyebarkan praktik terbaik ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- b. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan produktivitas manajer.
  - 1) Karyawan yang menunjukkan perilaku civic virtue dapat membantu manajer memperoleh saran atau umpan balik berharga dari mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  - 2) Karyawan yang bersikap sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja dapat membantu manajer menghindari krisis manajemen.
- c. *Organizational Citizenship Behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

- 1) Apabila karyawan saling bekerja sama untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaan, sehingga tidak perlu melibatkan manajer, akibatnya manajer dapat mengatur waktunya untuk melakukan tugas-tugas lain.
  - 2) Karyawan yang menunjukkan kehati-hatian (*conscientiousness*) tinggi dan membutuhkan pengawasan minimal dari manajer dapat menerima tanggung jawab yang lebih besar, yang berarti manajer dapat menyisihkan lebih banyak waktu untuk tugas-tugas yang lebih penting.
  - 3) Karyawan senior yang membimbing karyawan baru selama pelatihan dan orientasi pekerjaan membantu organisasi mengurangi biaya yang diperlukan untuk tujuan tersebut.
  - 4) Karyawan yang menunjukkan perilaku sportsmanship dapat membantu manajer menghindari penggunaan waktu berlebihan dalam menangani keluhan-keluhan kecil dari karyawan.
- d. *Organizational Citizenship Behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- 1) Kelebihan dari perilaku membantu adalah meningkatkan semangat, moral, dan kesatuan kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk menjaga fungsi kelompok.
  - 2) Karyawan yang menunjukkan perilaku kebaikan terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu

yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik manajemen dapat diminimalkan.

e. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

1) Memperlihatkan perilaku civic virtue, seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerja, dapat meningkatkan koordinasi antara anggota kelompok, yang pada akhirnya berpotensi meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

2) Memperlihatkan perilaku kesopanan, seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan kepada anggota dari tim lain, dapat mencegah timbulnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

f. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

1) Melakukan tindakan yang bersifat membantu dapat meningkatkan moral, kekompakan, dan rasa saling memiliki di antara anggota kelompok, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi dalam menarik serta mempertahankan karyawan yang berkualitas.

2) Memberikan contoh kepada karyawan lain dengan menunjukkan perilaku sportsmanship, seperti tidak mengeluh terkait masalah-masalah kecil, dapat memupuk loyalitas dan komitmen organisasi terhadap organisasi.



g. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

- 1) Membantu tugas karyawan yang absen dari tempat kerja atau memiliki beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan stabilitas kinerja unit kerja dengan mengurangi variasi.
- 2) Karyawan yang memiliki sikap kehati-hatian (*conscientiousness*) cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variasi dalam kinerja unit kerja.

h. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

- 1) Karyawan yang memiliki hubungan erat dengan pasar akan secara sukarela memberikan informasi mengenai perubahan di lingkungan dan memberikan saran tentang cara merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
- 2) Karyawan yang secara aktif menghadiri dan berpartisipasi dalam pertemuan organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan perlu diketahui oleh organisasi.
- 3) Karyawan yang menunjukkan perilaku *conscientiousness*, seperti bersedia untuk mengambil tanggung jawab baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Dari uraian diatas, untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilakukan dengan cara meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan produktivitas manajer, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya

manajemen dan keseluruhan organisasi, membantu melindungi energi sumber daya yang terbatas untuk menjaga fungsi kelompok, berperan sebagai alat efektif dalam mengkoordinasikan kegiatan kelompok kerja, memperkuat kemampuan organisasi, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, serta memperbaiki kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

### **2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Faktor internal yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior* memiliki kepentingan yang tinggi dalam lingkungan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengidentifikasi variabel-variabel yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior*. Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan dapat dikenali melalui beragam faktor yang memengaruhi peningkatan tersebut. Oleh karena itu, untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan, penting bagi organisasi untuk memahami penyebab atau faktor yang mendorong timbulnya atau peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Organ et al dalam (Titisari, 2014) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

#### a. Faktor Internal

Berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah:

##### 1) Kepuasan Kerja

Faktor internal yang memiliki peran dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior*, di antaranya, yang sangat penting adalah kepuasan kerja. Pernyataan ini secara logis menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi aktor utama yang

menentukan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan (Titisari, 2014). Karyawan yang merasa puas memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk memberikan umpan balik positif terkait organisasi, membantu rekan kerja, dan mencapai kinerja pekerjaan di atas standar biasa. Selain itu, karyawan yang merasa puas mungkin lebih patuh terhadap tugas-tugas yang diberikan, karena mereka ingin mempertahankan pengalaman positif yang mereka alami..

(Titisari, 2014) Mengungkapkan bahwa seluruh aspek kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja, rekan kerja, supervisi, promosi, gaji, dan keseluruhan, memiliki hubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Konsep utama dari teori ini adalah kepuasan kerja dipengaruhi oleh perbedaan antara harapan individu terhadap pekerjaan dan realitas yang mereka alami. Kepuasan kerja mencerminkan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepercayaan bahwa karyawan yang merasa puas lebih produktif dibandingkan dengan yang tidak puas menjadi prinsip dasar bagi manajer dan pemimpin.

## 2) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menjadi faktor lain yang turut berperan dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Seorang karyawan memiliki hak untuk mencapai semua tujuan yang diinginkan berdasarkan orientasi kepribadian mereka. Tanda suatu organisasi yang baik adalah kemampuannya membantu karyawan dalam mewujudkan diri atau meraih impian mereka.

### 3) Kepribadian

Organ berpendapat bahwa perbedaan individu menjadi indikator kunci yang memainkan peran signifikan dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* seorang karyawan. Oleh karena itu, diyakini bahwa individu yang secara terbuka mengekspresikan diri atau menunjukkan karakteristik kepribadian mereka memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

### 4) Moral Karyawan

Moral merupakan tanggung jawab seseorang terhadap masyarakat atau, dalam konteks penelitian ini, terhadap organisasi. Implementasi prinsip-prinsip moral umum tersebut dalam berbagai interaksi manusiawi di dalam organisasi akan membentuk etika perilaku organisasi.

### 5) Motivasi

Motivasi dapat dijelaskan sebagai kekuatan atau energi individu yang memicu tingkat ketekunan dan antusiasme mereka dalam menjalankan suatu kegiatan. Sumber motivasi tersebut bisa berasal dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) maupun dari faktor eksternal (motivasi ekstrinsik).

#### b. Faktor Eksternal

*Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh faktor eksternal adalah:

### 1) Kepemimpinan Situasional

Faktor lain yang dapat membentuk *Organizational Citizenship Behavior* adalah gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin adalah individu yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok agar mencapai kinerja maksimal sesuai dengan tujuan organisasi.

### 2) Kepercayaan Pada Pimpinan

Faktorlainyang menjadi perhatian adalah kepercayaan terhadap pimpinan (*trust in leader*). Kepercayaan pada pimpinan adalah sama atau lebih penting untuk efektifitas organisasi.

### 3) Budaya Organisasi

Dalam sudut pandang antropologis, budaya dapat didefinisikan sebagai pola pikir bersama yang dimiliki oleh individu-individu dalam suatu masyarakat, yang membentuk nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang seragam.

### 4) Kepemimpinan Transformasional

Tanggung jawab utama seorang pemimpin dalam organisasi adalah membimbing bawahannya menuju pencapaian tujuan organisasi dengan cara mengkomunikasikan misi, visi, strategi, dan sasaran.

Berdasarkan pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan faktor internal, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral, dan motivasi karyawan. Sementara itu, faktor eksternal yang berasal dari luar diri

karyawan yang meliputi kepemimpinan situasional, kepercayaan pada kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional.

#### **2.1.2.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Setiap perusahaan pasti melakukan evaluasi untuk menilai kualitas hasil kerja karyawan guna mengantisipasi dampaknya terhadap perusahaan. Denis Organ dalam (Muhdar, 2015) membagi lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* diantaranya:

1. *Altruism (helping)* adalah prinsip yang menempatkan kepentingan orang lain diatas kepentingan pribadi.
2. *Conscientiousness* merujuk pada kecermatan atau ketelitian dalam menjalankan tugas dengan seksama.
3. *Kidness (Courtesy)*, kemurahan hati (kesopanan), merujuk pada sikap baik, sopan, beretika, atau rasa hormat, termasuk tindakan seperti membantu mencegah timbulnya masalah.
4. *Civic Virtue*, merujuk pada perilaku yang turut mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi.

Adapun indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut (Titisari, 2014) sebagai berikut:

1. *Altruism* pada memberikan bantuan yang bukan merupakan kewajiban yang harus dijalankannya.
2. *Sportsmanship* menunjukkan pada perilaku yang toleransi terhadap situasi yang kurang ideal di organisasi tanpa menyampaikan keluhan. Seseorang dengan tingkat *sportsmanship* yang tinggi dapat meningkatkan lingkungan positif di antara karyawan, mendorong

kesopanan dan kerjasama, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

3. *Courtesy* melibatkan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah hubungan sosial. Seseorang dengan dimensi ini dianggap menghargai dan memperhatikan orang lain.
4. *Civic Virtue* adalah perilaku yang mencerminkan tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi, termasuk mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk memberikan saran perbaikan pada operasi atau prosedur organisasi, dan melindungi sumber daya organisasi. Faktor ini menekankan tanggung jawab individu terhadap organisasi untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang dijalani.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan salah satu kunci yang menentukan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuannya. Karyawan yang memiliki Komitmen Organisasi pada organisasi menunjukkan sikap yang penuh terhadap pekerjaan mereka, tanggung jawab yang tinggi, dan loyalitas yang kuat terhadap perusahaan (Angraini et al., 2021). Komitmen organisasi merupakan janji pada diri sendiri dan orang lain untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan kepribadian seseorang. Dengan adanya komitmen organisasi mendorong kepercayaan diri, motivasi, dan peningkatan kinerja. Komitmen organisasi dapat dikaitkan dengan tujuan, baik tujuan yang positif maupun yang negatif (Anandya et al., 2023).

Komitmen organisasi adalah saat seseorang atau sekelompok orang membuat perjanjian baik dengan diri sendiri maupun dengan orang lain, yang tercermin dalam tindakan atau perilaku yang dilakukan secara sukarela atau terpaksa. Menurut terminologi “komitmen” berasal dari bahasa latin yaitu “*commiter*”, yang berarti menghubungkan dan mempercayai. Secara umum, Komitmen Organisasi mengarah pada jaminan bahwa sesuatu tidak akan berubah dimasa depan sesuai dengan isi perjanjian (Qamar et al., 2021). Komitmen organisasi juga diartikan sebagai kesediaan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan dan berusaha keras demi mencapai target perusahaan (Daulay et al., 2019).

Komitmen organisasi menurut (Angraini et al., 2021), adalah sikap atau perilaku seseorang terhadap organisasi yang berupa loyalitas dan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Tingkat komitmen organisasi seseorang terhadap organisasi. Tingkat komitmen organisasi seseorang terhadap organisasi dapat dilihat dari ciri-ciri seperti keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, motivasi yang tinggi untuk bekerja demi kepentingan organisasi tersebut.

Dari pengertian komitmen organisasi diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan yang dirasakan oleh karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, termasuk sikap positif yang mereka tunjukkan dalam memenuhi harapan perusahaan.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi**

Adapun tujuan Komitmen organisasi menurut (Luthans, 2006) adalah untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan secara berkelanjutan. Dengan



menjalankan komitmen organisasi secara efektif, prestasi dan disiplin kerja dapat ditingkatkan, sehingga mereka akan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka. Menurut (Juniarari, 2011), komitmen organisasi memiliki beberapa manfaat antara lain:

1. Karyawan yang menunjukkan komitmen organisasi tinggi pada organisasi cenderung lebih aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.
2. Mereka lebih cenderung bertahan dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi dengan tetap bekerja ditempat tersebut.
3. Komitmen organisasi tersebut mendorong keterlibatan penuh dalam pekerjaan, karena karyawan menganggap sebagai sarana untuk memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Ada empat unsur yang mempengaruhi komitmen organisasi, unsur tersebut yaitu sebagai berikut (Agustina et al., 2024).

1. **Karakteristik Pribadi**

Karakteristik pribadi berkaitan dengan sifat atau latar belakang individu karyawan yang dapat memengaruhi cara mereka berinteraksi dan menyelesaikan tugas. Ini meliputi elemen seperti usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan pengalaman yang dimiliki.

2. **Sifat Pekerjaan**

Karakteristik pekerjaan ini berupa kualitas atau jenis pekerjaan yang diberikan kepada karyawan, termasuk posisi mereka, tingkat

kesulitan pekerjaan, dan tingkat kepentingan tugas yang mereka lakukan.

### 3. Ciri-ciri Struktural

Ciri struktural ini meliputi skala operasional dan bidang kegiatan organisasi, serta kemampuan perusahaan untuk mengelola karyawan untuk mendorong terciptanya loyalitas.

### 4. Riwayat Pekerjaan

Riwayat pekerjaan berkaitan dengan tingkat kontribusi yang diberikan oleh karyawan, yang dapat bervariasi antara individu. Biasanya, karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama memberikan kontribusi yang lebih besar daripada mereka yang baru bergabung.

Faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi (Putri et al., 2023) adalah:

1. Keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap visi serta prinsip-prinsip organisasi membuat karyawan menjadi lebih terbuka terhadap aturan dan arahan yang diberikan. Mereka yakin bahwa mencapai tujuan organisasi akan memberikan manfaat bagi kesejahteraan mereka.
2. Kemauan untuk memberikan usaha maksimal demi kepentingan organisasi dimana karyawan dapat mengeluarkan seluruh potensi mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka sebagai sebagian dari tim. Mereka juga cenderung memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan mereka

3. Keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai bagian dari tim dalam organisasi, dimana karyawan menunjukkan loyalitas mereka dan siap bekerja sama demi mencapai kesuksesan bersama.

#### **2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Adapun indikator-indikator komitmen organisasi antara lain (Tampenawas et al., 2023):

1. Komitmen Organisasi Adektif

Komitmen Organisasi aktif berhubungan dengan perilaku yang menunjukkan bahwa karyawan dapat bekerja dengan efektif dan sungguh-sungguh karena keterikatan yang kuat terhadap perusahaan.

2. Komitmen Organisasi Kelanjutan

Komitmen Organisasi normatif dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk patuh pada semua peraturan perusahaan dan merasa takut untuk melanggar aturan tersebut demi mempertahankan posisi mereka diperusahaan.

3. Komitmen Organisasi Normatif

Komitmen Organisasi normatif didasarkan pada tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh karyawan saat bekerja disuatu organisasi. Tindakan ini bertujuan agar karyawan terlindungi dari kemungkinan penggantian oleh perusahaan jika dianggap kurang efektif atau efisien.

Menurut (Yusuf & Syarif, 2017) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasi Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen organisasi afektif hubungan emosional yang terbentuk antara seorang karyawan dan organisasi, memungkinkannya untuk mengenali dan terlibat secara aktif dengan organisasi tersebut. Ini juga merupakan faktor kunci yang menentukan tingkat dedikasi dan loyalitas seorang karyawan.

2. Komitmen Organisasi Kontinyu (*Continuance Commitment*)

Komitmen organisasi kontinyu adalah kesadaran akan tidak mungkin memilih identitas sosial atau perilaku alternatif karena resiko kerugian yang signifikan. Karyawan yang terutama bekerja karena komitmen organisasi kontinuitas ini tetap bertahan dalam organisasi karena mereka merasa perlu melakukan hal itu tanpa adanya pilihan.

3. Komitmen Organisasi Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen organisasi normatif merupakan dorongan yang telah diterima secara penuh untuk mengikuti perilaku tertentu demi mencapai tujuan dan kepentingan organisasi. Sebagai hasilnya, tindakan karyawan didasarkan pada keyakinan tentang apa yang etis dan sesuai dengan masalah moral.

## **2.1.4 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memotivasi pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Ketika seorang pemimpin melaksanakan gaya kepemimpinan

transformatif, hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan secara penting (Stephen & Judge, 2009). Menurut (Imara, 2020) tentang kepemimpinan transformatif diartikan melalui sebuah dampak terhadap bagaimana seorang pemimpin memperkuat sikapnya, saling bekerjasama maupun mempercayai, keefektifan diri secara bersama-sama, dan pembelajaran tim. Selanjutnya (Veithzal, 2014) menjelaskan kepemimpinan transformatif adalah jenis kepemimpinan yang menggerakkan atau mendorong pengikutnya menuju tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas yang diinginkan.

Pemimpin transformatif terlihat dalam memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang disesuaikan secara individual, serta memiliki daya tarik karisma. Mereka memberikan perhatian kepada kekhawatiran dan kebutuhan pengembangan individu pengikutnya dengan merubah kesadaran mereka terhadap masalah-masalah, membantu mereka melihat situasi dengan perspektif baru, dan mampu menginspirasi, memotivasi, serta membimbing pengikut untuk memberikan usaha ekstra dalam mencapai tujuan kelompok. Kepemimpinan transformatif dianggap berhasil ketika mampu menghasilkan perubahan dalam organisasi dengan menggerakkan emosi dan keterlibatan pengikut, serta mendorong mereka untuk berkontribusi dalam mewujudkan visi yang didorong oleh pemimpin. Secara etimologis, istilah kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan transformatif.

Transformatif dalam situasi ini, berkaitan pada perubahan dalam bentuk, fungsi, dan aspek lainnya. Ada juga pandangan bahwa kata “transformatif” berasal dari “*to transform*”, yang artinya mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Berdasarkan pendapat tersebut, kepemimpinan

transformatif dapat diartikan sebagai cara seorang pemimpin dalam memotivasi dan memberdayakan orang-orang dibawah kepemimpinannya untuk bersama-sama mewujudkan visi perusahaan.

#### **2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan Transformatif**

Seharusnya kepemimpinan di dalam organisasi bertujuan memberikan arah dan keuntungan bagi organisasi. Organisasi memiliki hak untuk merasakan hasil dari kepemimpinan yang telah diberikan oleh seorang pemimpin. Mengingat pemimpin sebagai karakter utama, maka perannya menjadi pusat perhatian. Oleh karena itu, semua pihak akan sepenuhnya fokus pada pemimpin mereka untuk mencapai hasil maksimal. Tujuan dan manfaat kepemimpinan menurut (Timotius, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Kepastian arah dan tujuan

Sebagai karakter yang paling bertanggung jawab, pemimpin memiliki peran sangat penting dalam menetapkan arah dan tujuan yang optimal untuk diikuti. Keputusan yang diambil saat ini akan memiliki dampak pada hasil baik saat ini maupun di masa mendatang.

2. Kebanggaan

Bekerja di bawah kepemimpinan yang efektif menjadi suatu kehormatan bagi bawahan. Meskipun ada pihak yang mengkritik dan menentang, kepemimpinan dapat berhasil jika diterapkan dengan tepat pada waktu dan situasi yang sesuai. Selanjutnya, tergantung pada kemampuan seorang pemimpin untuk menerapkannya.

### 3. Kepercayaan

Kepemimpinan seharusnya mampu membangun kepercayaan dari semua pihak, menunjukkan bahwa tindakan yang diambil oleh pemimpin adalah yang benar. Kepercayaan akan diperoleh oleh seorang pemimpin melalui hasil nyata yang dicapai melalui pekerjaannya.

Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan agar mereka dapat menyalurkan potensi dan ide-ide mereka secara optimal, sehingga mereka bekerja dengan semangat dan efektif. Ini membantu mengarahkan karyawan untuk bertindak sejalan dengan kepentingan baik organisasi maupun individu mereka (Regina, 2023).

#### **2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Agar kepemimpinan manajer berubah ke gaya yang lebih sesuai dengan situasi, maka pandangan manajer mengenai situasi tersebut harus diubah (Achmad, 2016) Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan meliputi yaitu:

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan, perilaku bawahan.
- 4) Persyaratan tugas.
- 5) Kultur dan kebijakan organisasi.

Kepemimpinan transformasional memperhatikan pada peningkatan kinerja pengikut dan memaksimalkan potensi mereka. Individu yang menunjukkan

kepemimpinan transformasional seringkali memiliki nilai dan prinsip internal yang kokoh. (Miftah, 2010) merumuskan empat faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Setiap pemimpin perlu memiliki kecerdasan yang melibatkan kemampuan untuk melihat, memahami, dan memahami penyebab dan akibat kejadian atau permasalahan, serta mampu mengidentifikasi hal-hal penting dan menemukan solusi dengan cepat.

2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial

Pemimpin yang efektif menunjukkan kematangan sikap dan kestabilan emosional. Ini berarti bahwa pemimpin tidak mudah marah, tidak terlalu merasa tersinggung, dan tidak mendadak secara emosional. Pemimpin menghargai martabat bawahannya, bersikap toleran terhadap kelemahan mereka, dan mampu memberikan pengampunan terhadap kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu utama.

3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin pada umumnya memiliki dorongan motivasi yang kuat untuk mencapai prestasi. Serta, dukungan dari luar akan memperkuat motivasi intrinsik mereka untuk memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan masyarakat.

4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin yang berhasil mau mengakui diri dan kehormatan para bawahannya dan mampu berpihak kepada bawahannya.



#### 2.1.4.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional menurut (Garry, 2010) yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengaruh ideal atau kharismatik meliputi perilaku yang memicu emosi dan menciptakan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin.
- 2) Pertimbangan individual melibatkan memberikan dorongan, dukungan, dan pelatihan kepada pengikut secara individual.
- 3) Motivasi inspirasional melibatkan penyampaian visi yang menarik untuk memfokuskan bawahan, serta memberikan contoh perilaku yang sesuai.
- 4) Stimulasi intelektual meliputi perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut, menimbulkan emosi, dan menciptakan identifikasi yang kuat untuk melihat masalah dari perspektif yang baru.

Sedangkan menurut (Kartini, K. 2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yaitu:

- 1) Karisma, yang meliputi memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respect*), dan membangun kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat memiliki karisma yang mampu memengaruhi dan memberikan kekuatan.
- 2) Inspiratif, yang melibatkan komunikasi ekspektasi tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, dan menyampaikan tujuan dengan cara yang sederhana.

- 3) Stimulasi Intelektual, meliputi penghargaan terhadap ide-ide bawahan (mendorong kecerdasan), mengembangkan penjelasan, dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.
- 4) Perhatian Individu, yang melibatkan memberikan perhatian pada setiap individu, menghargai perbedaan, memberikan nasehat, dan memberikan arahan.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah suatu struktur yang menjelaskan konsep-konsep dari asumsi teoritis, yang kemudian digunakan untuk menggambarkan unsur-unsur dalam objek penelitian dan menunjukkan hubungan antara konsep-konsep tersebut (Hardani et al., 2020).

### **2.2.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan**

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi sebagai tindakan sukarela individu, baik secara langsung maupun tidak langsung diakui oleh system penghargaan, yang berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi-fungsi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* mencakup perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak dapat ditegakkan melalui kewajiban peran formal atau perjanjian kontrak. Contohnya mencakup membantu rekan kerja untuk mengurangi beban kerja mereka, sukarela menyelesaikan tugas-tugas dan memberikan bantuan kepada orang lain dalam menyelesaikan masalah (Organ et al., 2006).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Cahya et al., 2021) berjudul “Pengaruh Pengalaman Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap

Kinerja Karyawan PT. Hari Mukti Teknik” ditemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dikemukakan oleh (Lukito, 2020) dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC Di UD. Untung Jaya Sidoarjo” menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dipastikan bahwa perilaku sukarela yang dilakukan karyawan tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam menjalankan tugas, karyawan seringkali mengalami tantangan, seperti masalah teknik, perubahan aturan perusahaan, dan ketidaksesuaian antara pekerjaan dan minat mereka. Ketidaksesuaian ini dapat menghambat kinerja dan merusak program kerja yang telah direncanakan, serta mengurangi motivasi dan komitmen organisasi karyawan, yang berpotensi merugikan kemajuan perusahaan.

Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencerminkan ikatan antara karyawan dan perusahaan, yang memengaruhi keputusan karyawan, untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan tersebut (Setyono, 2013). Komitmen organisasi merujuk pada dorongan karyawan untuk berupaya keras dalam mencapai tujuan perusahaan (Darmawan, 2013). Jika karyawan menunjukkan kinerja yang baik dalam pekerjaannya, ini menandakan bahwa mereka telah menunjukkan komitmen organisasi terhadap perusahaan. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan, semakin besar kemauan mereka untuk bekerja sama secara optimal untuk kepentingan perusahaan.

(Atmojo, 2012) yang meneliti karyawan perusahaan listrik dan (Diana Sulianti K. L. Tobing, 2009) yang meneliti karyawan perusahaan perkebunan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aditya dalam (Febriani & Suharnomo, 2018), mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi pada organisasinya maka dampaknya ada pada hasil kerja karyawan yang lebih baik.

### **2.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional**

*Organizational Citizenship Behavior* adalah kontribusi individu yang melebihi harapan peran kerja dan tidak dihargai melalui pengakuan langsung dalam tugas yang diberikan. Dalam upaya meningkatkan produktivitas, penting bagi anggota tim untuk menunjukkan perilaku yang mendukung (Diana, 2012). Menjadi pemimpin memiliki tanggung jawab yang tinggi dan dituntut untuk bias membina, mengarahkan hingga mendorong bawahan untuk mendapat bekerjasama dengan baik sesuai dengan tujuan bersama. Pada hipotesis satu menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan transformasional sebagai *uncontrolling* pada diri seseorang pegawai, sehingga jika kepemimpinan transformasional dapat terlaksana dengan baik ini akan memperkuat pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahan untuk

mencapai potensi maksimal mereka. Kepemimpinan transformasional biasanya melibatkan visi yang jelas, komunikasi yang kuat, perhatian terhadap kebutuhan dan kepentingan bawahan, serta kemampuan untuk menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Dengan demikian, dalam hal ini moderasi kepemimpinan transformasional, pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan dapat dipahami sebagai interaksi kompleks antara perilaku sukarela karyawan, gaya kepemimpinan yang diterapkan, dan hasil kinerja yang diinginkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adiyanto, 2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Armada Town Square Magelang)” dengan hasil komitmen organisasi organisasi positif memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

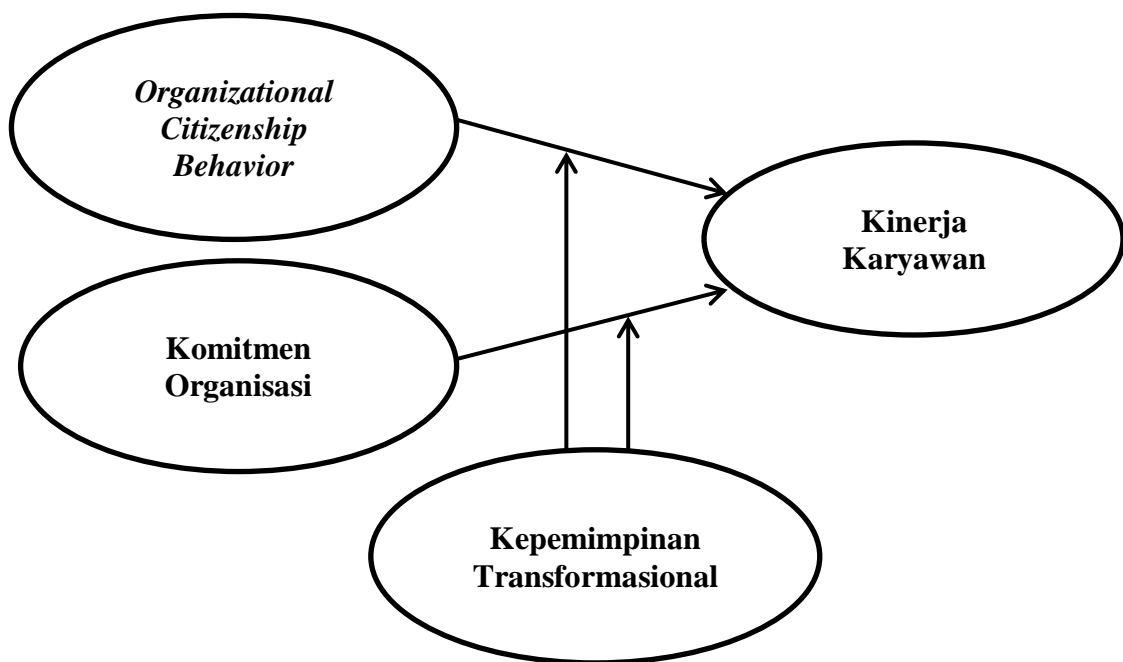
#### **2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional**

Studi mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional telah menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi karyawan dan kinerja mereka di tempat kerja. Ketika kepemimpinan transformasional hadir, pengaruh positif Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan menjadi lebih kuat. Karyawan membutuhkan kriteria seorang pemimpin yang baik dalam sebuah organisasi dengan menjadi contoh teladan dalam perusahaan. Kriteria pemimpin yang baik adalah keterampilan kepemimpinan (*leadership skill*) yang baik dan

efektif untuk menciptakan, mendorong dan mempromosikan budaya yang kuat dalam organisasi sampai meraih keberhasilan (Susatya, 2019).

Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik mereka. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif. Hasil penelitian (Arifin, 2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi kepemimpinan transformasional di Dinas Pertanian Lampung.

Berdasarkan uraian diatas maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah langkah awal dalam penelitian yang menghasilkan pernyataan atau prediksi awal sebagai respons terhadap pertanyaan yang diajukan dalam rumusan masalah penelitian (Hardani et al., 2020).

Adapun hipotesis dari penelitian ini yaitu:

1. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.
2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.
3. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur dimoderasi kepemimpinan transformasional.
4. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur dimoderasi kepemimpinan transformasional.

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis di dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Asosiatif. Pendekatan Asosiatif digunakan karena penelitian ini menerangkan variabel-variabel untuk menentukan desain penelitian yang akan dicapai penulis. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang mengumpulkan dan menganalisis data berupa angka atau nilai untuk mengukur atau menguji hubungan antar variabel. Jenis penelitian kuantitatif adalah pengumpulan data yang dapat diukur seperti angka, statistik, untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang sedang diteliti (Ramdhan, 2021).

Alasan pemilihan metode penelitian ini dikarenakan penelitian ini memerlukan pengukuran yang pasti dan tepat. Dalam penelitian ini memerlukan uji statistik didalamnya untuk mendapatkannya hasil yang tepat.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel merupakan batasan dan cara pengukuran variabel yang diteliti. Dengan adanya definisi operasional dapat mempermudah serta menjaga konsistensi dalam pengumpulan data, menghindari perbedaan interpretasi dan membatasi ruang lingkup variabel (Ulfa, 2021).

Dalam suatu penelitian, definisi operasional sangat penting untuk memberikan batasan pada penelitian dan mempermudah dalam menjelaskan variabel yang diteliti serta menggunakan indikator yang terkandung di



dalamnya. Dalam penelitian ini, variable yang diteliti dibagi menjadi tiga kelompok yaitu, variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variabel*), dan variabel moderasi (*moderating variable*). Dalam menjelaskan variabel yang dijadikan fokus dalam penelitian ini, penulis perlu menguraikan definisi operasional dari setiap variabel sebagai langkah untuk memperjelas konsep dalam penelitian. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 3.2.1 Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen (terikat) merupakan suatu variabel yang dipengaruhi akibat dari adanya variabel bebas dan dikatakan suatu variabel terikat karena adanya pengaruh dari variabel independen (variabel bebas). Variabel dependen (terikat) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan ditandai dengan huruf (Y).

#### 3.2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas yang telah dilakukan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang dibebankan kepadanya (Suhanta et al., 2022).

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima menurut Robbins (2016) dalam (Bintoro & Daryanto, 2017) yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja Karyawan**

No	Indikator Kinerja Karyawan
1	Kualitas
2	Kuantitas
3	Ketepatan Waktu
4	Efektivitas
5	Efesiensi

Sumber: Robbins (2016) dalam (Bintoro & Daryanto, 2017)

### 3.2.2 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen (bebas) merupakan suatu variabel yang mempengaruhi suatu variabel terikat (dependen) dan dapat dikatakan variabel bebas karena dapat mempengaruhi variabel lainnya. Variabel independen (bebas) dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* ditandai dengan huruf (X1).

#### 3.2.2.1 *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan kedalam bentuk kesediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020).

Indikator-indikator dalam *organizational citizenship behavior* menurut (Titisari, 2014) yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

No	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
1	Altruisme (Altruism)
2	Sportivitas (Sportmanship)
3	Kesopanan (Courtesy)
4	Kebajikan Kewarganegaraan (Civic Virtue)

Sumber: (Titisari, 2014)

### 3.2.3 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen (bebas) merupakan suatu variabel yang mempengaruhi suatu variabel terikat (dependen) dan dapat dikatakan variabel bebas karena dapat mempengaruhi variabel lainnya. Variabel independen (bebas) dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi ditandai dengan huruf (X2).

### 3.2.3.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kesepakatan bersama dari semua anggota organisasi tentang prinsip, implementasi, dan tujuan yang ingin dicapai dimasa depan (Muis et al., 2018).

Indikator-indikator dalam komitmen organisasi menurut (Tampenawas et al., 2023) yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Indikator Komitmen Organisasi**

No	Indikator Komitmen Organisasi
1	Komitmen Organisasi Adektif
2	Komitmen Organisasi Kelanjutan
3	Komitmen Organisasi Normatif

Sumber: (Tampenawas et al., 2023)

### 3.2.4 Variabel Moderasi (*Moderating Variable*)

Variabel Moderasi adalah yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas. Dalam penelitian ini variabel moderasi adalah kepemimpinan transformasional ditandai dengan huruf (Z).

#### 3.2.4.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah sikap seorang pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, arahan dan motivasi kepada anggotanya dalam melakukan perubahan yang inovatif untuk menuju ke arah yang lebih baik agar dapat mencapai tujuan bersama (Hartawati et al., 2020).

Adapun indikator kepemimpinan transformasional menurut (Garry, 2010) yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Indikator Kepemimpinan Transformasional**

No	Indikator Kepemimpinan Transformasional
1	Pengaruh Ideal atau Kharismatik
2	Pertimbangan Individual
3	Motivasi Inspirasional
4	Stimulasi Intelektual

Sumber: (Garry, 2010)

### **3.3 Tempat dan Waktu Penelitian**

#### **3.3.1 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur Jl. Durung, Sidorejo Hilir, Medan Tembung.

#### **3.3.2 Waktu Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan pada bulan Februari 2024 sampai dengan Juli 2024. Waktu penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.5**  
**Waktu Penelitian**

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																											
		Februari 2024				Maret 2024				April 2024				Mei 2024				Juni 2024				Juli 2024				Agustus 2024			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■	■																										
2	Pengajuan Judul					■	■	■	■																				
3	Penyusunan Laporan									■	■	■	■																
4	Bimbingan Proposal													■	■	■	■												
5	Seminar Proposal																	■	■	■	■								
6	Bimbingan Revisi Proposal																	■	■	■	■								
7	Mengelola dan Menganalisis Data																					■	■	■	■				
8	Penyusunan Skripsi																									■	■	■	■
9	Bimbingan Skripsi																									■	■	■	■
10	Sidang Meja Hijau																												■

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi merupakan sekelompok individu atau objek yang memiliki kesamaan dalam karakteristik tertentu yang menjadi fokus dalam sebuah penelitian (Puteri, 2020). Adapun yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Medan Timur Jl. Durung, Sidorejo Hilir, Medan Tembung berjumlah 34 karyawan.

### 3.4.2 Sampel

Sampel penelitian menurut (Riyanto & Hatmawan, 2020) merupakan bagian kecil yang memberikan gambaran umum mengenai populasi. Sifat-sifat sampel penelitian serupa atau hampir sama dengan karakteristik populasi, sehingga sampel tersebut efektif dalam mencerminkan populasi yang tengah diamati. Teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan untuk penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Maka pada penelitian ini peneliti mengambil sampel dari seluruh karyawan perusahaan PT. PLN Unit Layanan Pelanggan Medan Timur, jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 34 karyawan.

**Tabel 3.6**  
**Sampel Penelitian**

No	Divisi/Departemen	Jumlah
1	Teknik	14
2	PA (Pelayanan Pelanggan Administrasi)	3
3	TE (Transaksi Energi)	5
4	K3L	2
5	Sales Retail	5
6	Officer Kinerja	5
<b>Jumlah</b>		<b>34</b>

Sumber: PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur (2024)

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut:

1. Kuesioner/angket, yaitu teknik pengumpulan data dan mengukur variabel yang menjadi objek penelitian. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuisisioner atau angket yang berisikan daftar pertanyaan atau pernyataan yang disusun oleh peneliti.

2. Observasi, yaitu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan melihat langsung suatu objek yang akan diteliti.
3. Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data yang melibatkan pemeriksaan dan analisis dokumen yang dihasilkan oleh subjek atau orang lain terkait subjek.

Dalam penelitian ini kuesioner (angket) digunakan sebagai metode utama untuk mengumpulkan data yang diberikan kepada personil, dimana data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan informasi yang diperoleh secara langsung dari responden melalui pengisian kuesioner, sementara data sekunder diperoleh dari sumber data yang sudah ada sebelumnya.

Kuisisioner ini disebarakan kepada para karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur yang hasilnya merupakan data tertulis yang didapat dari karyawan dengan *skala likert* dengan bentuk checklist, terdapat 5 (lima) opsi jawaban dalam kuisisioner/angket, dan skor pengukuran untuk setiap alternatif jawaban yaitu dalam tabel berikut:

**Tabel 3.7**  
**Skala Pengukuran Likerts**

<b>Keterangan</b>	<b>Bobot</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Selanjutnya apakah data yang diukur sudah layak digunakan sehingga menghasilkan data yang akurat dengan menguji menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah alat pengukuran yang digunakan untuk menunjukkan ketepatan dan kesesuaian data yang akan di periksa (Prambudi & Imantoro, 2021). Reliabilitas menggunakan pengukuran melalui *Cronbach Alphas* yang dimana dapat dilihat dari rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)\}}}$$

Sumber: (Prambudi & Imantoro, 2021)

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi

$\sum X$  = Jumlah skor butir

$\sum Y$  = Jumlah skor total

$n$  = Jumlah sampel

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas butir. Ketentuannya apakah suatu butir instrument valid atau tidak valid adalah melihat probabilitas koefisien korelasinya. Uji signifikan dilakukan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  dan nilai positif butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Tolak  $H_0$  jika korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed <  $\alpha$ 0,05).



2. Terima  $H_0$  jika nilai korelasi adalah negative dan probabilitas yang dihitung  $>$  nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed  $>> \alpha 0,05$ ).

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan teknik yang digunakan untuk mengevaluasi apakah suatu pertanyaan dalam kuesioner dapat diandalkan sebagai indikator dari variabel atau struktur yang akan diukur (Prambudi & Imantoro, 2021). Reliabilitas menggunakan pengukuran melalui *Cronbach Alpha* yang dimana dapat dilihat dari rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum a_{bt^2}}{a_{bt^2}} \right]$$

Sumber: (Prambudi & Imantoro, 2021)

Keterangan:

- $r_{11}$  = Koefisien reliabilitas  
 $k$  = Banyaknya butir pertanyaan  
 $\sum a_{bt^2}$  = Jumlah variabel butir  
 $a_{bt^2}$  = Varians total

Kriteria pengujian reliabilitas instrument:

1. Jika koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*)  $>$  0,6 maka instrument variabel adalah reliabel (terpercaya).
2. Jika koefisien srelibilitas (*Cronbach Alpha*)  $<$  0,6 maka instrument variabel adalah tidak reliabel (tidak terpercaya).

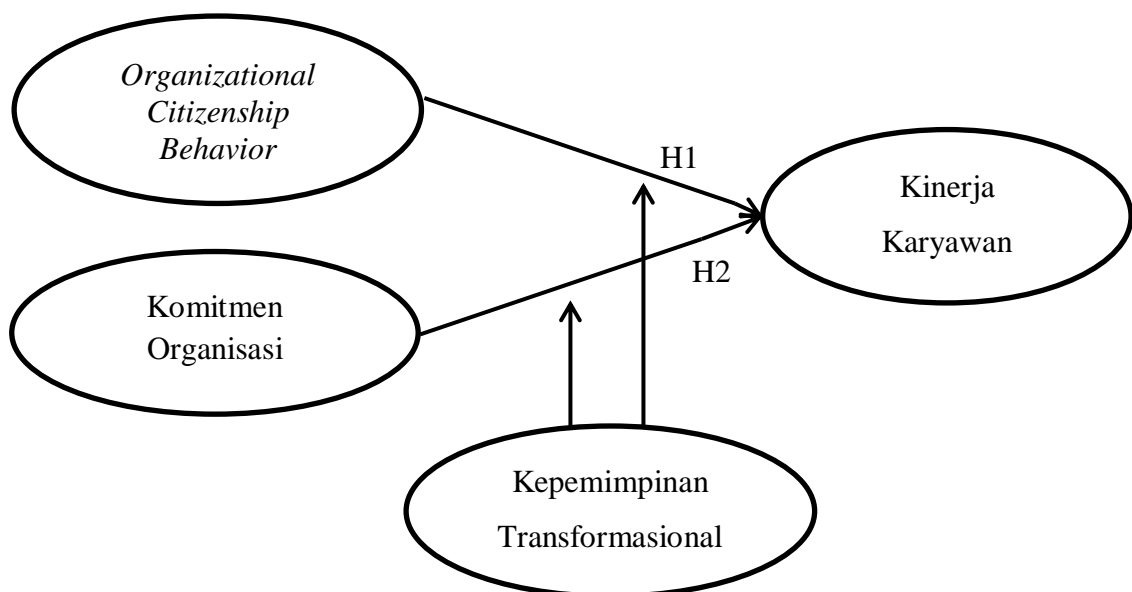
### 3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan model Analisis Jalur (*Path Analysis*) serta menggunakan aplikasi SmartPLS sebagai alat bantu.

#### 3.6.1 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah metode statistik yang menggunakan regresi untuk menilai hubungan sebab-akibat antara variabel dalam sebuah model yang telah ditetapkan berdasarkan teori. Dengan menganalisis regresi dengan diagram jalur, teknik ini membantu mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas dan terikat. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami hubungan yang sulit antara variabel dalam suatu fenomena atau teori yang sedang diuji (Ghozali, 2018).

Analisis data ini digunakan untuk mengetahui dan menjawab rumusan yang ada pada penelitian ini melalui data-data yang diperoleh secara diagram model persamaan teknik analisis jalur yaitu:



Sumber : (Fachrurrijal Bisri & Anwar, 2023)

**Gambar 3.1 Model Analisis Jalur**

### 3.6.2 Analisis Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini memanfaatkan analisis regresi parsial (*Partial Least Square/PLS*) dengan tujuan menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini.

Metode *Partial Least Square* (PLS) adalah suatu teknik analisis yang sangat efektif karena tidak bergantung pada banyak asumsi tentang data. Metode ini memerlukan distribusi normal atau multivariate (indikator dari berbagai jenis, ordinal, interval dan ratio dapat digunakan dalam satu model). Setiap hipotesis akan dievaluasi menggunakan perangkat lunak SmartPLS for windows untuk menguji hubungan antar variabel.

#### 3.6.2.1 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel laten termasuk variabel eksogen dan endogen yang terdapat pada suatu model penelitian (Musyaffi et al., 2022). Adapun pengujian model struktural dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Nilai *R-Square* digunakan untuk menjelaskan presentase varian variabel laten eksogen dalam menjelaskan varian dari variabel endogen (Musyaffi et al., 2022).

Menurut (Musyaffi et al., 2022) kekuatan penjelasan varian tersebut dibagi ke beberapa kriteria yaitu:

- 1) Jika *R-Square* sebesar 0,67 artinya (kuat)
- 2) Jika *R-Square* sebesar 0,33 artinya moderat (sedang)

3) Jika *R-Square* sebesar 0,19 artinya (lemah)

## 2. Effect Size (*F-Square*)

*F-Square* dilakukan untuk mengetahui adanya perubahan nilai *R-Square* pada variabel endogen yang memperlihatkan adanya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen terkait dengan keberadaan substansif pengaruhnya (Musyaffi et al., 2022).

### 3.6.2.2 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model ini menjelaskan secara spesifik kausalitas atau hubungan antara variabel laten (endogen dan eksogen) dan indikator atau pengukurannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas (Musyaffi et al., 2022). Adapun pengujian pada outer model memberikan penilaian terhadap reliabilitas dan kualitas indikator atau pengukuran yang digunakan dalam model yakni sebagai berikut:

#### 1. *Convergent Validity*

Nilai *Convergent Validity* menggambarkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor convergent validity* adalah  $> 0,6$  pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Musyaffi et al., 2022).

#### 2. *Discriminant Validity*

Nilai *Discriminant Validity* merupakan nilai *cross loading* faktor bertujuan untuk mengidentifikasi adanya perbedaan dalam suatu konstruk penelitian. Validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan

di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan  $\geq 0,5$ . Cara untuk menilai apakah diskriminan tersebut memadai dalam suatu konstruk yang memiliki perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai loading konstruk yang dituju dengan nilai loading konstruk yang lain (Musyaffi et al., 2022).

### 3. *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga digunakan untuk menilai reabilitas dari suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur sejauh mana indikator-indikator internal konsisten, dengan nilai minimum yang diharapkan adalah 0,6 (Basbeth et al., 2018) yang tertulis dalam (Musyaffi et al., 2022).

### 4. *Composite Reliability*

Menurut Ghozali, *composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel, suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability*  $> 0.6$ . Uji reliabilitas dengan *composite reliability* dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach's alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach's alpha* apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$  (Ekawati, 2020). Pengujian *composite*

*reliability* dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk.

### 3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah sebuah langkah yang digunakan untuk membuat keputusan apakah hipotesis diterima atau ditolak (Fadilah et al., 2022).

#### 3.6.3.1 Analisis Efek Mediasi (*Mediation Effect*)

Analisis efek mediasi bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung antara variabel bebas (X1) dan (X2) terhadap variabel terikat (Y) dimoderating (Z).

##### 1. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Analisis *direct effect* adalah pengaruh langsung yang dapat dilihat dari koefisien jalur dari variabel eksogen ke variabel endogen (Sarwono, 2012).

Kriterianya:

##### a) Koefisien jalur (*Path Coefficient*)

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

b) Nilai probabilitas/signifikan (P-Value)

- 1) Jika nilai P-Values  $< 0,05$ , maka signifikan
- 2) Jika nilai P-Values  $> 0,05$ , maka tidak signifikan

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Analisis *indirect effect* adalah urutan jalur melalui satu atau lebih variabel perantara (Sarwono, 2012).

3. *Total Effect*

*Total effect* adalah pengaruh total yang merupakan hasil penambahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung (Supriadi, 2022).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X1), 6 pernyataan untuk variabel Komitmen Organisasi (X2), 8 pernyataan untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (Z) dan 10 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 34 orang responden yaitu Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan *Likert Summated Rating* (LSR).

**Tabel. 4.1. Skala Likert**

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
1. Sangat setuju	5
2. Setuju	4
3. Kurang setuju	3
4. Tidak setuju	2
5. Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepemimpinan Transformasional (Z) dan 10 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y)

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden yang ada pada Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.



### 1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	26	76.5	76.5	76.5
	Perempuan	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 26 orang (76,5%) sedangkan perempuan sebanyak 8 orang (23,5%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

### 2. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	5	14.7	14.7	14.7
	Diploma	13	38.2	38.2	52.9
	Sarjana	16	47.1	47.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah berpendidikan Sarjana sebanyak 16 orang (47,1%) sedangkan pendidikan SMA sebanyak 5 orang (14,7%) dan

yang berpendidikan diploma sebanyak 13 orang (38,2%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh pendidikan sarjana.

### 3. Data Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-35 Tahun	14	41.2	41.2	41.2
	36-45 Tahun	17	50.0	50.0	91.2
	> 45 Tahun	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara 25-35 tahun sebanyak 14 orang (41,2%), yang memiliki usia 36-46 tahun sebanyak 17 orang (50%), yang memiliki usia > 45 sebanyak 3 orang (8.8%).

#### 4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

##### 1. *Organizational Citizenship Behavior* (X1)

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

**Tabel 4.5**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	10	29.4	9	26.5	15	44.1	0	0	0	0	34	100%
2	8	23.5	24	70.6	2	5.9	0	0	0	0	34	100%
3	7	20.6	26	76.5	1	2.9	0	0	0	0	34	100%
4	5	14.7	29	85.3	0	0	0	0	0	0	34	100%
5	17	50.0	17	50.0	0	0	0	0	0	0	34	100%

6	14	41.2	20	58.8	0	0	0	0	0	0	34	100%
7	7	20.6	27	79.4	0	0	0	0	0	0	34	100%
8	10	29.4	24	70.6	0	0	0	0	0	0	34	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Setiap karyawan bersedia membantu rekan yang tidak masuk kerja, sebagian besar responden menjawab kurang setuju sebanyak 15 orang atau 44,1%.
- 2) Jawaban responden tentang Setiap karyawan dengan senang hati memberikan bantuan kepada rekan kerja tanpa mengharapkan balasan apapun, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 24 orang atau 70,6%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya tidak pernah mengeluh mengenai tugas dan kebijakan perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 26 orang atau 76,5%.
- 4) Jawaban responden tentang Jika ada kebijakan yang baru yang diterapkan oleh organisasi yang kurang sesuai maka saya akan menyesuaikan diri dan menjalankannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 29 orang atau 85,3%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya mengingatkan rekan kerja agar bersama-sama menyelesaikan tugas sebagian besar responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 17 orang atau 50%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya menjaga hubungan baik untuk menghindari konflik dengan rekan kerja dan atasan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 20 orang atau 58.8%.

- 7) Jawaban responden tentang Saya selalu hadir dalam setiap pertemuan perusahaan, baik yang wajib maupun tidak, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 27 orang atau 79,4%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya aktif mencari informasi penting yang bermanfaat bagi perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 24 orang atau 70.6%.

Berdasarkan jawaban responden dari semua pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior*, mayoritas responden menjawab setuju hal ini dapat diketahui bahwa pernyataan pada semua indikator baik itu Altruism, Sportmanship, Courtesy dan Civic Virtue mayoritas responden menjawab setuju.

## 2. Variabel Komitmen Organisasi (X2)

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Komitmen Organisasi (X2)**

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	38.2	19	55.9	2	5.9	0	0	0	0	34	100%
2	10	29.4	21	61.8	3	8.8	0	0	0	0	34	100%
3	10	29.4	22	64.7	2	5.9	0	0	0	0	34	100%
4	8	23.5	26	76.5	0	0	0	0	0	0	34	100%
5	11	32.4	23	67.6	0	0	0	0	0	0	34	100%
6	9	26.5	24	70.6	1	2.9	0	0	0	0	34	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2024

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa sangat senang jika bisa menghabiskan karir diperusahaan ini, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 19 orang atau sebesar 55,9%.

- 2) Jawaban responden tentang Saya menganggap masalah yang dihadapi perusahaan sebagai masalah saya juga, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 21 orang atau sebesar 61,8%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan ini karena bekerja di perusahaan ini adalah kesempatan kerja yang baik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 22 orang atau sebesar 64,7%.
- 4) Jawaban responden tentang Sulit menemukan pekerjaan dengan penghasilan dan jenjang karir yang jelas, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 26 orang atau sebesar 76,5%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya harus mampu memberikan kontribusi yang cukup bagi perusahaan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang atau sebesar 67,6%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa dalam hidup saya, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang atau sebesar 70,6%.

Dari hasil angket di atas memperlihatkan bahwa responden senang menghabiskan karir di perusahaan ini, Sulit menemukan pekerjaan dengan penghasilan dan jenjang karir yang jelas dan mampu memberikan kontribusi yang cukup bagi perusahaan, dan merasa perusahaan ini telah banyak berjasa dalam hidup saya.

## 3. Variabel Kepemimpinan Transformasional (Z)

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Kepemimpinan Transformasional (Z)**

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	8	23.5	16	47.1	10	29.4	0	0	0	0	34	100%
2	9	26.5	22	64.7	3	8.8	0	0	0	0	34	100%
3	7	20.6	24	70.6	3	8.8	0	0	0	0	34	100%
4	8	23.5	25	73.5	1	2.9	0	0	0	0	34	100%
5	12	35.3	21	61.8	1	2.9	0	0	0	0	34	100%
6	8	23.5	24	70.6	1	2.9	1	2.9	0	0	34	100%
7	7	20.6	25	73.5	2	5.9	0	0	0	0	34	100%
8	9	26.5	23	67.6	2	5.9	0	0	0	0	34	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2024

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Manager menetapkan standar pencapaian yang tinggi untuk diikuti, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 16 orang atau sebesar 47,1%.
- 2) Jawaban responden tentang Manager memiliki ide-ide yang membuat terinspirasi untuk bekerja lebih baik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 22 orang sebesar 64,7%.
- 3) Jawaban responden tentang Manager memberi dukungan terhadap ide-ide karyawan yang baik bagi peningkatan kinerja, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 24 orang sebesar 70,6%.
- 4) Jawaban responden tentang Manager mengetahui apa yang saya inginkan dan membantu untuk mencapainya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 25 orang sebesar 73,5%.

- 5) Jawaban responden tentang Manager selalu memberikan motivasi kepada setiap karyawan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 21 orang sebesar 61,8%.
- 6) Jawaban responden tentang Manager selalu menjadi inspirasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 24 orang sebesar 70,6%.
- 7) Jawaban responden tentang Manager memberi contoh dalam menyelesaikan tugas yang sedikit sulit kepada karyawan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 25 orang sebesar 73,5%.
- 8) Jawaban responden tentang Manager memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang menantang bagi peningkatan jenjang karir, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 23 orang sebesar 67,6%.

Dari hasil angket di atas sebagian besar responden menjawab setuju terhadap kepemimpinan transformasional, hal ini ditandai dari jawaban responden bahwa responden setuju dengan Manager menetapkan standar pencapaian yang tinggi untuk diikuti, manager memberi dukungan terhadap ide-ide karyawan yang baik bagi peningkatan kinerja, manager selalu menjadi inspirasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, manager memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang menantang bagi peningkatan jenjang karir.

## 4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4.8**  
**Skor Angket Untuk Kinerja Karyawan (Y)**

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	10	29.4	23	67.6	1	2.9	0	0	0	0	34	100%
2	9	26.4	24	70.5	1	2.9	0	0	0	0	34	100%
3	14	41.2	19	55.9	1	2.9	0	0	0	0	34	100%
4	11	32.4	23	67.6	0	0	0	0	0	0	34	100%
5	15	44.1	19	55.9	0	0	0	0	0	0	34	100%
6	12	35.3	21	61.8	1	2.9	0	0	0	0	34	100%
7	12	35.3	20	58.8	2	5.9	0	0	0	0	34	100%
8	9	26.5	25	73.5	0	0	0	0	0	0	34	100%
9	11	32.4	23	67.6	0	0	0	0	0	0	34	100%
10	9	26.5	25	73.5	0	0	0	0	0	0	34	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2024)

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 23 orang atau sebesar 67,6%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya dapat mengoptimalkan kemampuan dalam menjalankan tugas, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 24 orang sebesar 70,5%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditentukan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 19 orang sebesar 55,9%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya mampu bekerja sesuai dengan harapan organisasi, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 23 orang sebesar 67,6%.



- 5) Jawaban responden tentang Saya selalu datang dengan tepat waktu, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 19 orang sebesar 55,9%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya masuk dan pulang kerja sesuai jadwal yang ditentukan oleh perusahaan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 21 orang sebesar 61,8%.
- 7) Jawaban responden tentang Kemampuan saya melampaui standar yang ditetapkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 20 orang sebesar 58,8%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya memiliki komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 25 orang sebesar 73,5%.
- 9) Jawaban responden tentang Efisiensi waktu kerja saya melebihi rata-rata pegawai lain, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang sebesar 50% yang menjawab setuju sebanyak 23 orang sebesar 67,6%.
- 10) Jawaban responden tentang Teknologi dan alat bantu kerja membantu saya meningkatkan efisiensi kinerja saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 25 orang sebesar 73,5%.

Dari hasil angket di atas sebagian besar responden menjawab setuju terhadap pernyataan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, mampu mencapai target kerja yang telah ditentukan, masuk dan pulang kerja sesuai jadwal yang ditentukan oleh perusahaan, memiliki komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja, teknologi dan alat bantu kerja membantu saya meningkatkan efisiensi kinerja saya.

## 4.2 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (*inner model*), yakni koefisien determinasi (*R-square*); *F-square*; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### 4.2.1. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu

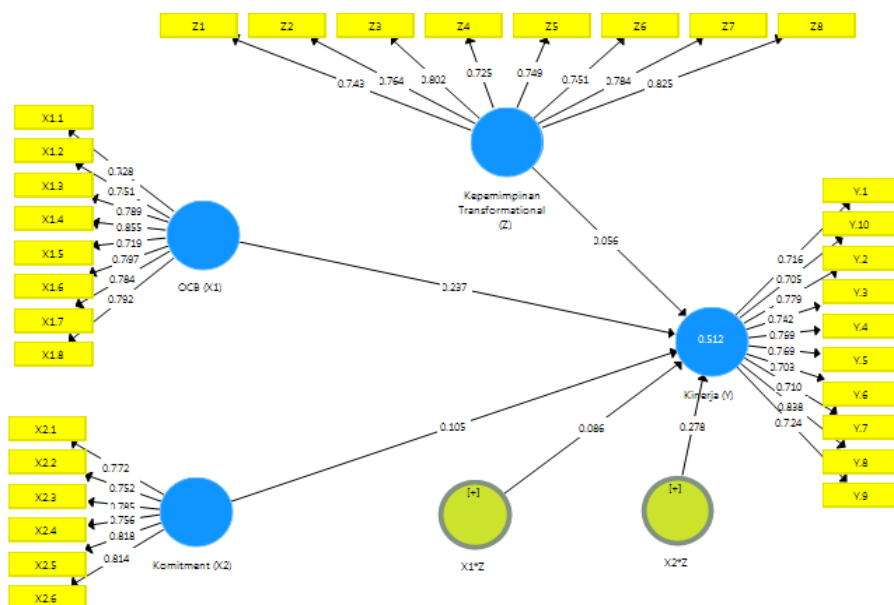
realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

#### 4.2.1.1 Analisis *Outer Model*

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

##### 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.



Sumber: Diolah oleh peneliti, 2024

**Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS**

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,6. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variabel *Organizational Citizenship Behavior*, *Komitmen Organisasi*, *Kepemimpinan Transformasional* dan *Kinerja Karyawan* menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,6 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus tidak ada yang dieleminasi dari model.

**Tabel 4.9**  
**Outer Loadings**

	<b>Kepemimpinan Transformasional (Z)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>	<b>OCB (X1)</b>
<b>Komitmen Organisasi (X2) * Kepemimpinan Transformasional (Z)</b>				
<b>OCB (X1) * Kepemimpinan Transformasional (Z)</b>				
<b>X1.1</b>				<b>0.728</b>
<b>X1.2</b>				<b>0.751</b>
<b>X1.3</b>				<b>0.789</b>
<b>X1.4</b>				<b>0.855</b>
<b>X1.5</b>				<b>0.719</b>
<b>X1.6</b>				<b>0.797</b>
<b>X1.7</b>				<b>0.784</b>
<b>X1.8</b>				<b>0.792</b>
<b>X2.1</b>			<b>0.772</b>	
<b>X2.2</b>			<b>0.752</b>	
<b>X2.3</b>			<b>0.785</b>	
<b>X2.4</b>			<b>0.756</b>	
<b>X2.5</b>			<b>0.818</b>	
<b>X2.6</b>			<b>0.814</b>	
<b>Y.1</b>		<b>0.716</b>		
<b>Y.10</b>		<b>0.705</b>		
<b>Y.2</b>		<b>0.779</b>		
<b>Y.3</b>		<b>0.742</b>		
<b>Y.4</b>		<b>0.769</b>		
<b>Y.5</b>		<b>0.769</b>		

Y.6		0.703		
Y.7		0.710		
Y.8		0.838		
Y.9		0.724		
Z1	0.743			
Z2	0.764			
Z3	0.802			
Z4	0.725			
Z5	0.749			
Z6	0.751			
Z7	0.784			
Z8	0.825			

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 34 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di atas 0.6. Sehingga item pernyataan yang tidak memenuhi standar validasi maka item ini dikeluarkan atau tidak diikuti sertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model.

#### b. *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

**Tabel 4.10**  
**Cross Loading**

	<b>Kepemimpinan Transformasional (Z)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>	<b>OCB (X1)</b>
<b>Komitmen Organisasi (X2) * Kepemimpinan Transformasional (Z)</b>	0.601	0.642	0.420	0.477
<b>OCB (X1) * Kepemimpinan Transformasional (Z)</b>	0.594	0.627	0.444	0.510
<b>X1.1</b>	0.534	0.042	0.289	0.428
<b>X1.2</b>	0.420	0.334	0.201	0.551
<b>X1.3</b>	0.356	0.490	0.473	0.789
<b>X1.4</b>	0.434	0.526	0.610	0.855
<b>X1.5</b>	0.425	0.364	0.429	0.719
<b>X1.6</b>	0.429	0.275	0.495	0.597
<b>X1.7</b>	0.363	0.308	0.409	0.684
<b>X1.8</b>	0.605	0.469	0.566	0.792
<b>X2.1</b>	0.475	0.266	0.672	0.377
<b>X2.2</b>	0.494	0.421	0.752	0.558
<b>X2.3</b>	0.498	0.384	0.785	0.495
<b>X2.4</b>	0.447	0.298	0.756	0.508
<b>X2.5</b>	0.620	0.357	0.818	0.444
<b>X2.6</b>	0.553	0.477	0.814	0.545
<b>Y.1</b>	0.329	0.716	0.502	0.199
<b>Y.10</b>	0.481	0.705	0.402	0.456
<b>Y.2</b>	0.496	0.679	0.486	0.377
<b>Y.3</b>	0.127	0.542	0.150	0.230
<b>Y.4</b>	0.212	0.569	0.213	0.285
<b>Y.5</b>	0.303	0.669	0.189	0.310
<b>Y.6</b>	0.305	0.703	0.274	0.429
<b>Y.7</b>	0.189	0.510	0.108	0.307
<b>Y.8</b>	0.549	0.838	0.477	0.612
<b>Y.9</b>	0.247	0.524	0.111	0.204
<b>Z1</b>	0.643	0.282	0.492	0.601
<b>Z2</b>	0.764	0.410	0.596	0.602
<b>Z3</b>	0.802	0.426	0.398	0.448
<b>Z4</b>	0.725	0.316	0.440	0.446
<b>Z5</b>	0.749	0.377	0.502	0.437
<b>Z6</b>	0.551	0.309	0.208	0.158
<b>Z7</b>	0.784	0.497	0.610	0.467
<b>Z8</b>	0.825	0.513	0.620	0.412

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

### c. Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32).

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus  $> 0,6$ . Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Cronbach's Alpha**

	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>OCB (X1)</b>	<b>0.844</b>
<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>	<b>0.861</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional (Z)</b>	<b>0.877</b>
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>0.855</b>

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki

reliabilitas yang baik dan variabel *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Composite Reliability***

	<b>Composite Reliability</b>
<b>OCB (X1)</b>	<b>0.875</b>
<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>	<b>0.896</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional (Z)</b>	<b>0.903</b>
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>0.879</b>

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel *Organizational Citizenship Behavior*, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

#### d. *Discriminant Validity*

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variabel laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan  $\geq 0,5$ .



**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian *Average Variance Extracted***

	Average Variance Extracted (AVE)
OCB (X1)	0.576
Komitmen Organisasi (X2)	0.589
Kepemimpinan Transformational (Z)	0.541
Kinerja Karyawan (Y)	0.527

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel *Organizational Citizenship Behavior*, *Komitmen Organisasi*, *Kepemimpinan Transformasional*, *Kinerja Karyawan* telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) < 0,900, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.14**  
**Validitas Diskriminan**

	OCB (X1)	Komitmen Organisasi (X2)	Kepemimpinan Transformasional (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
OCB (X1)		0.730	0.760	0.600
Komitmen Organisasi (X2)			0.758	0.516
Kepemimpinan Transformasional (Z)				
Kinerja Karyawan (Y)			0.570	

Sumber : Diolah Oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka:

1. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi sebesar  $0,730 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT). Variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepemimpinan Transformasional sebesar  $0,760 < 0,900$ , *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Karyawan sebesar  $0,600 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) dengan demikian seluruh nilai korelasi *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Komitmen Organisasi dengan Kepemimpinan Transformasional sebesar  $0,758 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan sebesar  $0,516 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi kinerja dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja Karyawan terhadap Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar  $0,570 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Komitmen Organisasi dinyatakan valid.

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

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

a. Hasil *R-Square*

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 (rendah)

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji *R-Square***

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.512	0.425

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square adjust* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel moderating adalah 0.425. Dengan kata lain kemampuan variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi dalam menjelaskan vaiabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 42,5% dengan demikian model tergolong substansial (sedang).

b. Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, 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, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.16**  
**Hasil *F-Square***

	<b>Kepemimpinan Transformasional (Z)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>	<b>OCB (X1)</b>
<b>OCB (X1)</b>		<b>0.214</b>		
<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>		<b>0.256</b>		
<b>Kepemimpinan Transformasional (Z)</b>		<b>0.103</b>		
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>				

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai 0,214 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel *Komitmen Organisasi* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai 0,256 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

3. Variabel Kepemimpinan Transformasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai 0.103 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### 4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*.

##### a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

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

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan dan jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

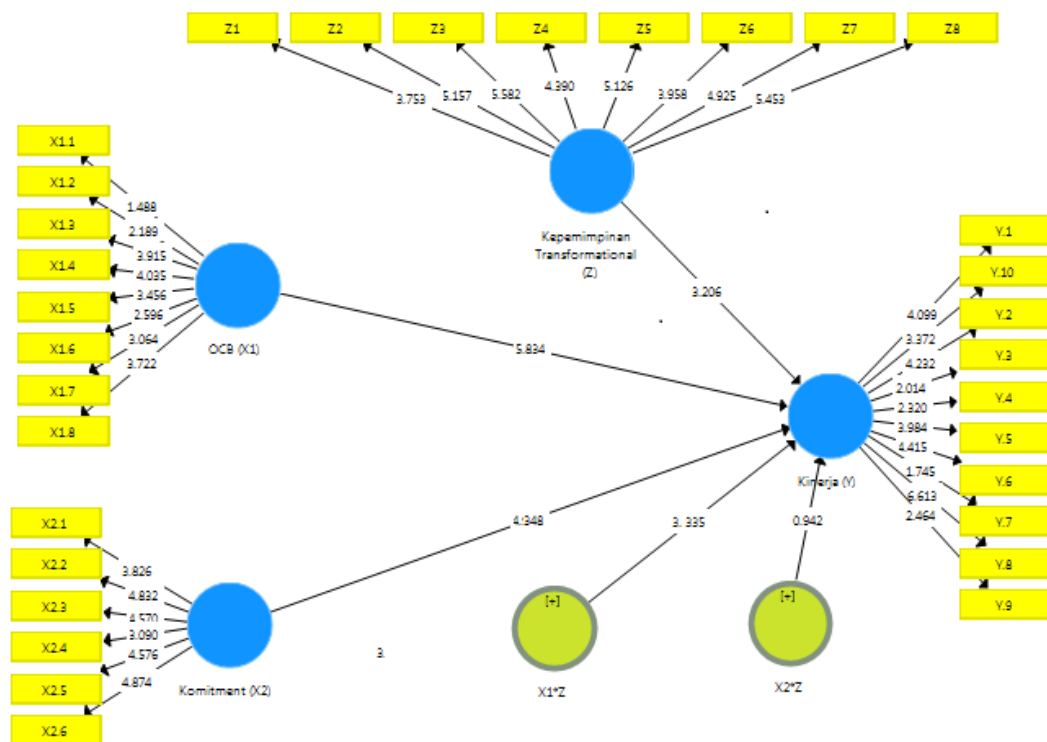
**Tabel 4.17**  
**Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>OCB (X1) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	5.834	<b>0.000</b>
<b>Komitmen Organisasi (X2) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	4.348	<b>0.000</b>
<b>X1*Z -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	3.335	<b>0.006</b>
<b>X2*Z -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.942	<b>0.347</b>

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2024

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

1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan mempunyai nilai t-statistic sebesar 5.834. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai t statistic sebesar 4,348. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi komitmen organisasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,000 > 0,05$ , dengan demikian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

**Gambar 4.2. Hasil Path Analysis**

#### b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantari/dimediasi oleh suatu variabel moderating (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel moderating (Kepemimpinan Transformasional), memberi pengaruh pada variabel eksogen (*Organizational Citizenship Behavior* dan *Komitmen Organisasi*) terhadap variabel endogen Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.

2. Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel moderating (kepemimpinan transformasional), tidak memberi pengaruh pada variabel eksogen (*Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi) terhadap variabel endogen Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1*Z -> Kinerja Karyawan (Y)	3.335	<b>0.006</b>
X2*Z -> Kinerja Karyawan (Y)	0.942	<b>0.347</b>

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel moderating diperoleh hasil thitung sebesar 3.335 dan p-values sebesar 0,006 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel moderating mampu memoderasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel moderating diperoleh hasil thitung sebesar 0.942 dan p-values sebesar 0,347 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderating tidak memoderasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.



c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

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

**Tabel 4.19**  
**Hasil Pengaruh Total**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
OCB (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	5.834	0.000
Komitmen Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	4.348	0.000
X1*Z -> Kinerja Karyawan (Y)	3.335	0.006
X2*Z -> Kinerja Karyawan (Y)	0.942	0.347

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 5,834 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar 4,348 dengan nilai P-Values 0,254 (berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderating diperoleh hasil sebesar 3,335 dengan nilai P-Values 0,006 (berpengaruh signifikan).
4. Total effect untuk pengaruh komitmen terhadap Kinerja Karyawan melalui kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderating diperoleh hasil sebesar 0,942 dengan nilai P-Values 0,347 (berpengaruh tetapi tidak signifikan).

#### 4.2.4 Pembahasan

##### 4.2.4.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan, hal ini dibuktikan dengan hasil uji  $t_{hitung}$  sebesar 5.834 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan tingginya *Organizational Citizenship Behavior* seseorang maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi sebagai tindakan sukarela individu, baik secara langsung maupun tidak langsung diakui oleh system penghargaan, yang berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi-fungsi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* mencakup perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak dapat ditegakkan melalui kewajiban peran formal atau perjanjian kontrak. Contohnya mencakup membantu rekan kerja untuk mengurangi beban kerja mereka, sukarela menyelesaikan tugas-tugas dan memberikan bantuan kepada orang lain dalam menyelesaikan masalah (Organ et al., 2006).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh, (Cahya et al., 2021) berjudul “Pengaruh Pengalaman Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hari Mukti Teknik” ditemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dikemukakan oleh (Lukito, 2020) dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC Di UD. Untung Jaya Sidoarjo” menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dipastikan bahwa perilaku sukarela yang dilakukan karyawan tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 4,348 dengan angka signifikan 0,00. Hal ini menunjukkan tingginya komitmen organisasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kinerja seseorang.

Dalam menjalankan tugas, karyawan seringkali mengalami tantangan, seperti masalah teknik, perubahan aturan perusahaan, dan ketidaksesuaian antara pekerjaan dan minat mereka. Ketidaksesuaian ini dapat menghambat kinerja dan merusak program kerja yang telah direncanakan, serta mengurangi motivasi dan komitmen organisasi karyawan, yang berpotensi merugikan kemajuan perusahaan.

Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencerminkan ikatan antara karyawan dan perusahaan, yang memengaruhi keputusan karyawan, untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan tersebut (Setyono, 2013). Komitmen organisasi merujuk pada dorongan karyawan untuk berupaya keras dalam mencapai tujuan perusahaan (Darmawan, 2013). Jika karyawan menunjukkan kinerja yang baik dalam pekerjaannya, ini menandakan bahwa mereka telah menunjukkan komitmen organisasi terhadap perusahaan. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan, semakin besar kemauan mereka untuk bekerja sama secara optimal untuk kepentingan perusahaan.

(Atmojo, 2012) yang meneliti karyawan perusahaan listrik dan (Diana Sulianti K. L. Tobing, 2009) yang meneliti karyawan perusahaan perkebunan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi dengan

kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aditya dalam (Febriani & Suharnomo, 2018), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi pada organisasinya maka dampaknya ada pada hasil kerja karyawan yang lebih baik.

#### **4.2.4.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderating**

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel moderating, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 3,335 dengan angka signifikan 0,006. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel moderating.

*Organizational Citizenship Behavior* adalah kontribusi individu yang melebihi harapan peran kerja dan tidak dihargai melalui pengakuan langsung dalam tugas yang diberikan. Dalam upaya meningkatkan produktivitas, penting bagi anggota tim untuk menunjukkan perilaku yang mendukung (Diana, 2012). Menjadi pemimpin memiliki tanggung jawab yang tinggi dan dituntut untuk bias membina, mengarahkan hingga mendorong bawahan untuk mendapat bekerjasama dengan baik sesuai dengan tujuan bersama. Pada hipotesis satu menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan transformasional sebagai

*uncontrolling* pada diri seseorang pegawai, sehingga jika kepemimpinan transformasional dapat terlaksana dengan baik ini akan memperkuat pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transformasional merupakan kepemimpinan yang fokus pada menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan bawahan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Kepemimpinan transformasional biasanya melibatkan visi yang jelas, komunikasi yang kuat, perhatian terhadap kebutuhan dan kepentingan bawahan, serta kemampuan untuk menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Dengan demikian, dalam hal ini moderasi kepemimpinan transformasional, pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan dapat dipahami sebagai interaksi kompleks antara perilaku sukarela karyawan, gaya kepemimpinan yang diterapkan, dan hasil kinerja yang diinginkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adiyanto, 2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Armada Town Square Magelang)” dengan hasil komitmen organisasi organisasi positif memediasi kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.2.4.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderating**

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderating, hal ini dibuktikan dengan uji

statistik sebesar 0,942 dengan angka signifikan 0,347. Hal ini menunjukkan hipotesis ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderating namun tidak signifikan.

Studi mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional telah menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi karyawan dan kinerja mereka di tempat kerja. Ketika kepemimpinan transformasional hadir, pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menjadi lebih kuat. Karyawan membutuhkan kriteria seorang pemimpin yang baik dalam sebuah organisasi dengan menjadi contoh teladan dalam perusahaan. Kriteria pemimpin yang baik adalah keterampilan kepemimpinan (*leadership skill*) yang baik dan efektif untuk menciptakan, mendorong dan mempromosikan budaya yang kuat dalam organisasi sampai meraih keberhasilan (Susatya, 2019).

Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik mereka. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif. Hasil penelitian (Arifin, 2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi kepemimpinan transformasional di Dinas Pertanian Lampung.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.
3. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja yang Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.
4. Komitmen Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Kepemimpinan Transformasional Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Timur.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Perusahaan diharapkan melakukan monitoring terhadap pencapaian kualitas dan kuantitas pekerjaan masing-masing karyawan. Selanjutnya diharapkan karyawan mampu untuk dapat menyelesaikan dan memaksimalkan waktu

kerja. Indikator lain yang dianggap penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah efektifitas penggunaan sumber daya organisasi serta kemandirian karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Untuk lebih meningkatkan dan mempertahankan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh karyawan, dan lebih meningkatkan hubungan antar rekan kerja.
3. Hendaknya karyawan mempunyai komitmen organisasi dalam dirinya. Dengan demikian karyawan akan berusaha mengembangkan kompetensi yang ada, serta dapat menguasai permasalahan tugasnya yang sulit dan menantang dalam pencapaian tujuan perusahaan.
4. Bagi pemimpin hendaknya lebih meningkatkan indikator kepemimpinan transformasional pada karyawan seperti lebih banyak memberikan motivasi kepada karyawan, memperluas sudut pandang sehingga dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh karyawan dengan lebih bijak, serta lebih yakin dan memperhatikan karyawan sebagai individu yang berpotensi dalam kelompok sehingga tercipta rasa kebersamaan yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin juga perlu meningkatkan rasa kekuasaan dan percaya diri yang tinggi agar tercipta rasa hormat dan rasa bangga dari para karyawan terhadap pemimpin, serta lebih mengutamakan kepentingan kelompok agar tujuan perusahaan tercapai dengan baik.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

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



1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari (dua) variabel eksogen, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dan komitmen organisasi, variabel moderating terdiri dari variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan variabel endogen yaitu kinerja karyawan sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti pengawasan, budaya organisasi dan sebagainya.
2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data kuisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif. Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit ANDI.
- Achmad, R. R. (2016). *Gaya Kepimpinan: Pendekatan Bakat Situasional*. Armico.
- Agustina, S., Prawitasari, D., Oktavia, V., & Wibowo, M. E. S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sektor Industri Mebel di CV Gardenia Java Ngabul Jepara. *Jurnal EMT KITA*, 8(1), 396–408. <https://doi.org/10.35870/emt.v8i1.2136>
- Anandya, Y. M., Fridayani, J. A., & Maridjo, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimoderasi Oleh Komitmen Organisasi. *Modus*, 35(2), 154–170. <https://doi.org/10.24002/modus.v35i2.7325>
- Angga, & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 5295–5301. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2918>
- Angraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Makassar*, 2(3), 875–888. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Arifiani, R. S., & Rumijati, A. (2021). Peran Etika Kerja Islami sebagai Pemoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dimediasi oleh Kepercayaan. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 15(2), 253–263. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2021.v15.i02.p08>
- Atmojo, M. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 113–128. <https://doi.org/10.1002/piq.21244>
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gaya Media.
- Buchanan, D. A., & Bryman, A. (2006). *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*.
- Cahya, A. D., Aji, A. W., & Utomo, D. (2021). Analisis Pengaruh Pengalaman Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hari Mukti Teknik Yogyakarta Era Adaptasi Baru Pandemi Covid-19. *Jurnal*

*Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 9(3), 533–544.  
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v9i3.579>

- Darmawan, H. D. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta.
- Daulay, R., Christiana, I., & Handayani, S. (2022). Analysis Of The Influence Of Organizational Citizenship Behavior In Perspective Islam On Job Satisfaction R Daulay, I Christianaf, S Handayani. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 236–242.
- Daulay, R., & A. Manaf, A. (2017). *Strategi & Workshop Kewirausahaan* (Y. Yati (ed.); 1st ed.). Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218.  
<https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612>
- Diana, I. N. (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Islam. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, 1(2), 141–148.
- Diana Sulianti K. L. Tobing. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11, pp.31-37.  
<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/17742>
- Fachrurrijal Bisri, M., & Anwar, K. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Kasus Pada Pegawai Instansi Kantor Kecamatan Bangil). *Jurnal Transparan STIE Yadika Bangil*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.53567/jtsyb.v15i1.35>
- Fadilah, I., Rahman, S., & Anwar, M. (2022). Analisis pengaruh Literasi Keuangan, Inklusi Keuangan, dan Financial Technology terhadap kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Kota Bandung. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(3), 1347–1354.  
<https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i3.2419>
- Farisi, S., & Syah, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Peranan Intervening Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 4(3), 290–307.  
<https://doi.org/10.51713/jamms.v2i2.40>
- Febriani, D. S. H., & Suharnomo. (2018). PENGARUH PENGAWASAN, MOTIVASI KERJA, DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT.

- Pos Indonesia (Persero) Cabang Ungaran). *Diponegoro Journal of Management*, 7(1), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Garry, Y. (2010). *Kepimpinan Dalam Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* (Edisi 7). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). Metode Penelitian Kualitatif&Kuantitaif. In H. Abadi (Ed.), *Metode Penelitian Kualitatif&Kuantitaif* (Vol. 53, Issue 9). CV. Pustaka Ilmu.
- Hartawati, Syarifuddin, A., & Iqbal. (2020). Analisis Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kota Makassar. *MM Journal*, 1(1), 8–15. <http://ojs.stkip-yupup.ac.id/index.php/MM/article/view/189%0Ahttp://ojs.stkip-yupup.ac.id/index.php/MM/article/download/189/170>
- Heryudanto, T. D., & Suratman, A. (2022). Pengaruh Komitmen dan Komunikasi terhadap Kinerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Project Child Indonesia. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Majemen*, 1(6), 23–45.
- Imara, F. R. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus pada EF English First Malang). *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*, 5(3), 248–253.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>
- Jufrizen, & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister*

- Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi*. UMSU PRESS.
- Juliandi, A., Irfan, I., Manurung, S., & Sastriawan, B. (2016). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. UMSU Press.
- Juniarari. (2011). *Komitmen Organisasi*. Cipta Pustaka.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The Impact of Leadership on Firm Financial Performance: The Mediating Role of Employees' Readiness to Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333–347.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Lotje, N., Sumayku, S. M., & Sambul, S. A. P. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Bumida Bumiputera Muda Cabang Amando. *Laboratorium Penelitian Dan Pengembangan FARMAKA TROPIS Fakultas Farmasi Universitas Mulawarman, Samarinda, Kalimantan Timur, April*, 5–24.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi Pvc Di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2), 1–9.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Andi.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Sumber Daya Manusia Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Karyawan*. PT. Rineka Cipta.
- Miftah, T. (2010). *Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa Dan Intervensi Manajemen Kepimpinan*. Gava Media.
- Muhdar, H. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan* (1 st). Sultan Amai Press.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *Konsep Dasar Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS*. Pascal Books.
- Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behaviour

- (OCB) Dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(3), 40–50.
- Nitisemito, A. S. (2018). *Manajemen Personalita: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Y. A., Wijaya, M. R., Jainuri, Pramono, T., & Johan, M. (2022). Did Career Development, Organizational Citizenship Behavior and Leadership Reinforce Teachers Performance? Answer From Elementary Schools in Tangerang. *International Journal of Social and Management Studies (Ijosmas)*, 3(1), 240–246. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/103%0Ahttps://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/download/103/85>
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- O.O, F., A. J., A., & S.M, A. (2014). Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 275–286. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i8/1096>
- Organ, D. W., Podsakof, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publication.
- Parinding, R. G. (2017). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang. *Magistra Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 88–107.
- Prambudi, J., & Imantoro, J. (2021). Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Produk Terhadap Keputusan Pembelian Produk Pada Ukm Maleo Lampung Timur. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 1(3), 687–704.
- Priyono, B. S., Cahyaningsih, E., Indriyaningrum, K., & Putra, A. B. (2019). The Role Of Organizational Citizenship Behavior As An Intervening Variable In The Influence Of Servant Leadership And Employee Engagement On Performance. *International Conference of Organizational Innovation (ICOI)*, 100(2), 645–650. <https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i2.46>
- Puteri, H. E. (2020). Menentukan Populasi dan Sampel. *Riset Ekonomi Dan Perbankan Islam*, 1–15. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28776.01285>
- Putri, T. E., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pencegahan Kecurangan: Peran Audit Internal, Sistem Pengendalian Internal Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Economina*, 2(7),

1789–1802. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i7.674>

- Qamar, S., Madina, S., Armiana, A., & Wahyuddin, W. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Uin Alauddin Makassar. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), 51–60. <https://doi.org/10.24252/edu.v1i1.22106>
- Ramadoan, S., Sahrul, Harnani, R., Firman, & Tauhid. (2022). Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Pusat Statistik Kota Bima. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(6), 10215–10225.
- Ramadhan, M. (2021). *Metode Penelitian* (A. A. Effendy (ed.)). Cipta Media Nusantara.
- Regina, T. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Intrinsik, Dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 16(2), 89.
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen* (1st ed.). Deepublish. <https://books.google.co.id/books?id=W2vXDwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing , Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies (Ijomas)*, 3(1), 112–131.
- Samsuni. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Sarwono, J. (2012). *Path Analysis dengan SPSS: Teori, Aplikasi, Prosedur, Analisis untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Elex Media Komputindo.
- Saydam, G. (2017). *Manajemen Sumber daya Manusia: Suatu pendekatan*. Mikro. Djambaran.
- Sedarmayanti. (2017). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Setyono, F. (2013). Pengaruh Kualitas Komunikasi Interpersonal Pemimpin Kelompok Terhadap Komitmen Organisasi Anggota Kelompok Di Satelit Holy Gereja Mawar Sharon Surabaya. *Jurnal E-Komunikasi*, 1(2), 190–199.

- Shaleh, M. (2018). Kepemimpinan dan Organisasi. In D. Ilham (Ed.), *Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo* (1st ed.).
- Stephen, R., & Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Stephen, R., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Suhanta, B., Jufrizen, & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1396–1412. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.736> Pengaruh
- Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1117–1124. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.421>
- Sule, T., & Priansa, D. J. (2018). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. PT. Refika Aditama.
- Supriadi, I. (2022). *Riset Akuntansi Keperilakuan Penggunaan SmartPLS dan SPSS Include Macro Andrew F.Hayes* (K. Ummatin (ed.)). CV.Jakad Media Publishing.
- Susatya, E. (2019). Kepemimpinan Pendidikan. In *Universitas Ahmad Dahlan*. <https://doi.org/10.51700/manajemen.v3i2.450>
- Setyawan, E. J., & Utami, H. N. (2017). Hubungan Organizational Citizen Behavior (OCB) dengan Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Bunda Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 50(6), 157–163. [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- Tampenawas, B., Dotulong, L. O. ., & Pandowo, M. H. C. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Umkm Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 1108–1117. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.52345>
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Karyawan*. Mitra Wacana Media.
- Ulfa, R. (2021). Variabel Dalam Penelitian Pendidikan. *Al-Fathonah: Jurnal Pendidikan Dan Keislaman*, 1(1), 342–351. <https://jurnal.stitbb.ac.id/index.php/al-fathonah/article/view/44>
- Veithzal, R. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *(JIM) Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>



Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi*. In *Makassar: Nas Media Pustaka*. Nas Media Pustaka.

Zumaeroh. (2009). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Kerja Karyawan untuk Mengefektifkan Organisasi. *Majalah Ilmiah Ekonomika*, 12(4), 180–230.