

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PT. INDOFOOD CBP  
SUKSES MAKMUR Tbk MEDAN**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

**NAMA : ILLAL VALID AL HAFIZ**  
**NPM : 1905160381**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

## FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 14 Agustus 2023, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

#### MEMUTUSKAN

Nama : ILLAL VALID AL HAFIZ  
N P M : 1905160381  
Program Studi : MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. INDOFOOD CBP SUKSES MAKMUR TBK, MEDAN

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

#### TIM PENGUJI

Penguji I

(Assoc. Prof. Rahmad Bahagia, S.E., M.Si.)

Penguji II

(Dede Kurniawan Gultom, S.E., M.Si.)

Pembimbing

(Nugraha Pratama, S.E., M.M.)

Ketua



Sekretaris

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

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 SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : ILLAL VALID AL HAFIZ  
N.P.M : 1905160381  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. INDOFOOD CBP SUKSES MAKMUR TBK, MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2023

Pembimbing Skripsi

NUGRAHA PRATAMA, S.E., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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

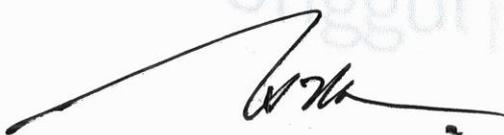
Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Illal Valid Al Hafiz  
 NPM : 1905160381  
 Dosen Pembimbing : Nugraha Pratama, S.E., M.M.  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Latar Belakang masukkan juga pengertian atau faktor-faktor terkait variabel berdasarkan para ahli	28/3-2023	
Bab 2	Sub Tema tentang indikator masing-masing variabel letakkan diposisi akhir	3/4-2023	
Bab 3			
Bab 4	Perbaiki Temuan penelitian terdahulu	26/7-2023	
Bab 5			
Daftar Pustaka	Perbaiki Daftar Pustaka	3/5-2023	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	see sidang skripsi	28/07/23	

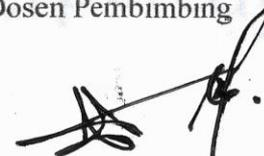
Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi



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

Medan, Juli 2023

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing



(Nugraha Pratama, S.E., M.M.)

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Illal Valid Al Hafiz  
NPM : 1905160381  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

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

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Agustus 2023

Pembuat Pernyataan



Illal Valid Al Hafiz

NB :

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

## ABSTRAK

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan**

Illal Valid Al Hafiz

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

email: [hafizillal@gmail.com](mailto:hafizillal@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian dengan jumlah sampel responden sebanyak 88 orang karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan.

Hasil uji hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil uji hipotesis yang keempat menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil uji hipotesis yang kelima menunjukkan bahwa hubungan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji hipotesis yang keenam menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Hasil uji hipotesis yang ketujuh menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

## ABSTRACT

### **The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable at PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan**

Illal Valid Al Hafiz

Management Study Program, Faculty of Economics and Business

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

email: [hafizillal@gmail.com](mailto:hafizillal@gmail.com)

This study aims to examine the Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables at PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan. This study uses an explanatory research approach, which aims to explain the causal relationship between the research variables and the testing hypothesis with a total sample of 88 employees at PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan.

The results of the first hypothesis test show that the relationship between Transformational Leadership variables has a positive and significant effect on Employee Performance. The results of the second hypothesis test show that the relationship between Job Satisfaction variables has a positive and significant effect on Employee Performance. The results of the third hypothesis test show that the relationship between Transformational Leadership variables has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). The results of the fourth hypothesis test show that the relationship between the variables Job Satisfaction has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). The results of the fifth hypothesis test show that the relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) variables has a positive and significant effect on Employee Performance. The results of the sixth hypothesis test show that the relationship between the variables Transformational Leadership has a positive and significant effect on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) and the results of the seventh hypothesis test show that the relationship between the variables Job Satisfaction has a positive and significant effect on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB).

***Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur di sampaikan kehadirat Allah SWT, karena Berkat dan Rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan Skripsi ini sebagai salah satu persyaratan akademik untuk menyelesaikan studi Program Sarjana Strata 1 (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dalam Skripsi ini peneliti membahas **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan”**.

Dalam penyusunan Skripsi ini penulis tidak lepas dari bantuan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak, baik kedua orangtua Ayah dan Mama, Dosen dan teman – teman yang memberikan semangat dan motivasi. Untuk itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ayahanda Dan Ibunda tercinta yang selalu mendoakan dan mensupport penulis dari kecil hingga saat ini.
2. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.A.P** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E, M.M, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Jasman Syarifuddin, SE. M.Si** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
7. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Jufrizen S.E., M.Si** selaku sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
8. Bapak **Nugraha Pratama, S.E., M.M** selaku dosen pembimbing penulis yang telah banyak memberikan waktu dan arahan selama penyusunan skripsi.

9. Kepada Pimpinan dan Karyawan **PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan** yang berkenan memberikan izin serta data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
10. Kepada seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan informasi bagi penulis.
11. Kepada seluruh Staff/Pegawai Biro Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selalu memberikan informasi bagi penulis.
12. Kepada teman seperjuangan penulis kelas A-Manajemen Malam yang telah bersama berjuang dan banyak memberikan semangat kepada penulis terima kasih atas dukungan kalian semua.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini belum sempurna, baik penulisan maupun isi karena keterbatasan kemampuan penulis. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifat nya membangun dari pembaca untuk penyempurna Skripsi ini. Aamiin ya Robbal Aalamin.

Medan, Juli 2023  
Penulis,

**Illal Valid Al Hafiz**  
NPM. 1905160381

## 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>v</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 .....	1
1.2    Identifikasi Masalah .....	6
1.3    Rumusan Masalah .....	6
1.4    Tujuan Penelitian.....	7
1.5    Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1    Landasan Teori.....	9
2.1.1    Kepemimpinan Transformasional .....	9
2.1.2    Kepuasan Kerja .....	14
2.1.3    Kinerja Karyawan .....	20
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	26
2.2    Kerangka Konseptual .....	32
2.2.1    Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	32
2.2.2    Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	33
2.2.3    Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	34
2.2.4    Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	35
2.2.5    Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	35
2.2.6    Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	36
2.2.7    Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	37
2.3    Hipotesis .....	38
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b> .....	<b>39</b>
3.1    Jenis Penelitian .....	39
3.2    Definisi Variabel Operasional .....	39

3.3	Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
3.4	Populasi dan Sampel .....	41
3.4.1	Populasi Penelitian .....	41
3.4.2	Sampel Penelitian.....	41
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.6	Teknik Analisis Data .....	43
3.6.1	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Models</i> ) .....	43
3.6.2	Analisis Model Pengukuran ( <i>Inner Models</i> ).....	44
3.6.3	Uji Hipotesis .....	45
<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>47</b>
4.1	Analisis Data .....	47
4.1.1	Deskripsi Penelitian .....	47
4.1.2	Deskripsi Identitas Responden .....	47
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian .....	49
4.1.4	Analisis Pengujian <i>Outer Models</i> .....	55
4.1.5	Analisis Pengujian <i>Inner Models</i> .....	60
4.1.6	Hasil Uji Hipotesis .....	62
4.2	Pembahasan Hasil Analisis Data .....	64
4.2.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .65	
4.2.2	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	65
4.2.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	66
4.2.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 67	
4.2.5	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	68
4.2.6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	69
4.2.7	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	70
<b>BAB 5</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>72</b>
5.1	Kesimpulan .....	72
5.2	Saran .....	73
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	74
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>75</b>
	<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>83</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Variabel Operasional.....	40
Tabel 3. 2 Jadwal Penelitian.....	40
Tabel 3. 3 Kriteria Skala Likert.....	42
Tabel 4. 1 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	47
Tabel 4. 2 Persentase Responden Berdasarkan Usia.....	48
Tabel 4. 4 Persentase Responden Berdasarkan Riwayat Pendidikan.....	48
Tabel 4. 5 Skor Kuesioner Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) .....	49
Tabel 4. 6 Skor Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja (X2).....	50
Tabel 4. 7 Skor Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	52
Tabel 4. 8 Skor Kuesioner Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z)....	53
Tabel 4. 9 Hasil Loading Factor.....	55
Tabel 4. 10 Hasil Nilai Kriteria Fornell-Larcker .....	57
Tabel 4. 11 Hasil Cronbach Alpha.....	58
Tabel 4. 12 Hasil Composit Reliability.....	59
Tabel 4. 13 Nilai Klasifikasi Uji F-Square.....	61
Tabel 4. 14 Hasil Uji R-Square.....	61
Tabel 4. 15 Hasil Uji Q-Square.....	62
Tabel 4. 16 Hasil Uji Path Coefficient .....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	38
Gambar 4. 1 Diagram Hasil PLS Algorithm .....	55
Gambar 4. 2 Diagram Cronbach's Alpha.....	59
Gambar 4. 3 Diagram Composite Reliability.....	60
Gambar 4. 4 Diagram Q-Square.....	62

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting Perusahaan. Tanpa adanya peran sumber daya manusia dalam perusahaan, meskipun sumber daya yang lain tersedia, itu tidak berhasil seperti yang diinginkan. Sehingga sumber daya manusia menjadi salah satu aset faktor penting dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karena sumber daya manusia adalah penggerak operasional perusahaan.

Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mengatasi tantangan berikutnya tidak hanya bergantung pada perilaku karyawan yang ditugaskan berdasarkan uraian tugas. Pengembangan sumber daya manusia yang baik juga menghasilkan karyawan dengan kinerja yang baik. Karyawan dikatakan berkinerja baik apabila bekerja dengan sebaik-baiknya, dengan hasil kerja yang memenuhi standar perusahaan dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Raisid et al., 2019). Organisasi mengharapkan individu didalamnya untuk menjadi interaktif, senang membantu orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, dan mengikuti aturan dan prosedur tempat kerja. Kontribusi individu ditempat kerja yang melebihi persyaratan peran disebut perilaku kewargaan organisasi, atau *Organizational Citizenship Behavior* singkatnya OCB. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan jenis perilaku pro-sosial, yaitu positif, konstruktif dan perilaku sosial yang bermakna.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk mencapai tujuan. Biasanya pemimpin perusahaan mengharapkan setiap karyawan berprestasi dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan (Arianty, 2016) Perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan negara, sehingga kualitas sumber daya manusia harus selalu dikembangkan dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh suatu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada faktor manusia.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang relevan secara legal, tidak melanggar hukum, dan mematuhi moralitas dan etika (Arianty., 2014). Kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kinerja karyawan yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Kebutuhan, keinginan, dan harapan yang tidak terpenuhi serta lingkungan kerja yang tidak bersahabat dapat menyebabkan kinerja karyawan yang buruk dengan merusak motivasi karyawan. Menurut (Yusnandar et al., 2020) ada 4 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu efektivitas, efisiensi, tanggung jawab, inisiatif, dan Kepuasan kerja, yang artinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, Medan (Ticoalu, 2015).

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan, jika kinerja karyawan rendah maka akan menurunkan kualitas dan produktivitas kerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada

berkurangnya pendapatan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kemajuan perusahaan, semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka semakin mudah tercapainya tujuan perusahaan, sebaliknya semakin rendah atau buruk kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain gaya kepemimpinan dan kepuasan.

Untuk mendorong terjadinya OCB pada karyawan, penting bagi mereka untuk merasakan kepuasan terlebih dahulu. Faktor-faktor kepuasan kerja meliputi sifat pekerjaan itu sendiri, tingkat gaji, pengakuan, supervisi, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Ketika karyawan merasa senang, puas, dan nyaman dalam bekerja, hal ini akan mendorong timbulnya perilaku OCB. Seperti yang disebutkan oleh (Robbins, 2014). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah salah satu bentuk perilaku individu di dalam suatu organisasi. OCB mencakup perilaku yang bukan merupakan bagian dari tugas formal karyawan, tetapi memberikan dukungan yang efektif terhadap fungsi organisasi. OCB melibatkan perilaku di luar deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, namun memiliki dampak positif bagi perusahaan. Oleh karena itu, OCB dapat dianggap sebagai kemampuan dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka di tempat kerja yang melebihi harapan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Kepemimpinan transformasional adalah proses dimana seseorang dapat mempengaruhi atau mendorong orang untuk mencapai tujuan bersama dan dapat mengelola tim untuk mencapai tujuan

organisasi. Kepemimpinan dalam suatu organisasi memerlukan kemampuan yang memungkinkan individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya berperilaku sesuai dengan cara yang diinginkan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Amirullah, 2015) “Pemimpin adalah orang yang memiliki wewenang untuk menetapkan tugas dan memiliki kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui model hubungan yang baik, semangat kerja sehingga kinerja karyawan lebih efisien.

Gaya kepemimpinan transformasional fokus pada memperhatikan kekhawatiran dan kebutuhan individu pengikut, dengan mengubah kesadaran mereka tentang masalah-masalah melalui bantuan untuk melihat masalah dengan perspektif baru. Gaya ini mampu memotivasi, menggerakkan, dan menginspirasi para pengikut untuk memberikan usaha ekstra dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi (Rivai, 2014). Individu yang menunjukkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai dan prinsip internal yang kokoh. Mereka berhasil dalam memotivasi pengikut untuk bertindak sesuai dengan kepentingan yang lebih luas, bukan hanya kepentingan pribadi mereka (Nothouse, 2013).

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima. Ketika karyawan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mereka juga akan memperlihatkan semangat dalam bekerja. Kepuasan kerja menjadi reaksi yang dirasakan oleh karyawan yang perlu menjadi perhatian bagi pimpinan perusahaan (Nasution, 2018). Kepuasan kerja memegang

peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Menurut (Putri, 2019), kepuasan kerja adalah suatu bentuk emosi positif yang membuat seseorang merasa gembira dengan pekerjaannya. Sementara menurut (Mujiatun, et al., 2019) kepuasan kerja bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman yang kantornya terletak di Jalan Raya Medan – Lubuk Pakam Km 18,5 Tanjung Morawa, Sumatera Utara, Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 2 September 2009 dan mulai beroperasi secara komersial pada tanggal 1 Oktober 2009, sebagai hasil dari pengalihan kegiatan usaha dari Divisi Mi Instan dan Divisi Bumbu Indofood Sukses Makmur Tbk (INDF), pemegang saham pengendali. Kantor pusat perusahaan berlokasi di Sudirman Plaza, Indofood Tower, Lantai 23, Jalan Jend. Jend. Sudirman, Kav. 76-78, Jakarta 12910 – Indonesia.

Hasil penemuan prariset di PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, Medan ditemukan beberapa permasalahan atau fenomena masalah kurangnya kinerja karyawan dikarenakan terjadi penurunan kinerja karena kurangnya kepuasan kerja karyawan terhadap atasan yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang efektif antara atasan dan karyawan, serta minimnya dorongan dan inspirasi yang diberikan oleh atasan kepada bawahan. Hal ini mengakibatkan timbulnya sikap malas dalam bekerja sehingga rendahnya tingkat OCB.

Berdasarkan masalah-masalah yang telah diuraikan di atas , maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

## **Karyawan Pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk Medan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel *Intervening*”.**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Karyawan mengalami ketidakpuasan dengan pekerjaan mereka dan tidak dapat mengoptimalkan tugas yang diberikan karena mereka tidak memiliki keterampilan atau kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakannya dengan baik.
2. Pimpinan yang kurang mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan atau perubahan, hal ini dapat menghambat kinerja. karyawan merasa terbatas dalam kesempatan untuk berkontribusi .
3. Rendahnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikarenakan karyawan kurang memperhatikan tugas-tugas yang harus dilaksanakan, karyawan menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugas dengan efektif.
4. Rendahnya kinerja pegawai yang dapat dilihat dari hasil kerja pegawai yang kurang memuaskan.

### **1.3 Rumusan Masalah**

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

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan ?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan ?

3. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan ?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan ?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan ?
6. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan ?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian dalam ilmu manajemen khususnya mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Menurut (Mangkunegara, 2017) Kepemimpinan ialah seni memengaruhi dan mengarahkan kemampuan dan usaha orang lain untuk mencapai tujuan pemimpin. Sedangkan menurut (Hasibuan et al., 2019) Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong minat kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Perilaku pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap bawahan, dan perilaku bawahan pada akhirnya mempengaruhi kinerja.

Kepemimpinan (Leadership) adalah peran penting yang dilakukan oleh pimpinan dalam mengelola perusahaan. Untuk itu, penting bagi pimpinan untuk memiliki kepemimpinan yang sesuai agar karyawan merasa senang, nyaman, dan termotivasi untuk bekerja dengan tekun.

Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mengorganisir dan memotivasi orang lain sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Seorang pemimpin yang baik harus memahami sifat dan karakteristik karyawan agar dapat membuat keputusan yang akan menginspirasi semangat kerja karyawan sehingga memperluang perilaku OCB. Pemimpin transformasional memfokuskan perhatian karyawan pada kepedulian dan

kebutuhan pengembangan individu yang menjadi pengikut. Mengubah kesadaran karyawan terhadap masalah-masalah dengan membantu karyawan melihat masalah dari sudut pandang baru.

Selain itu, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membangkitkan semangat, memotivasi, dan mengilhami para karyawan agar melakukan usaha ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Menurut (Amaturrahman & Nurnida, 2021) Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang memiliki dampak pada para pegawai sehingga mereka merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pemimpin, serta termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional yang sejati adalah kepemimpinan yang berorientasi sosial dan memperhatikan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang memiliki sifat sosial ini mengutamakan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi mereka (Nothouse, 2013).

Menurut (Jufrizen & Lubis, 2020) Kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang menggabungkan atau memotivasi pengikut mereka menuju tujuan yang ditetapkan dengan mengklarifikasi peran dan tuntutan tugas. Pemimpin transformasional memberikan perhatian kepada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan pribadi para pengikut secara individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dengan membantu mereka melihat masalah dari perspektif baru, dan mereka memiliki kemampuan untuk memotivasi, membangkitkan semangat, dan menginspirasi para pengikut agar melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memberikan perhatian, menginspirasi, dan membangkitkan semangat karyawan untuk mencapai kinerja tinggi juga mendorong karyawan untuk melakukan perilaku OCB.

#### **2.1.1.2 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Menurut (Suwatno, 2019), terdapat tujuh prinsip kepemimpinan transformasional yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **Simplifikasi:** Pemimpin yang berhasil memiliki visi yang menjadi cermin dan tujuan bersama yang disederhanakan.
2. **Motivasi:** Pemimpin memiliki kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari semua individu yang terlibat terhadap visi yang telah dijelaskan.
3. **Memfasilitasi:** Pemimpin memiliki kemampuan untuk memfasilitasi pembelajaran yang efektif dalam organisasi, baik secara kelembagaan, kelompok, maupun individu.
4. **Inovasi:** Pemimpin memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan yang diperlukan dengan berani dan bertanggung jawab sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi.
5. **Mobilitas:** Pemimpin mampu menggerakkan semua sumber daya yang ada untuk memperkuat dan mendukung setiap individu yang terlibat dalam mencapai visi dan tujuan.
6. **Kesiagaan:** Pemimpin memiliki kemampuan untuk terus belajar tentang diri sendiri dan dengan antusias menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

7. Komitmen: Berkaitan dengan komitmen untuk selalu menyelesaikan masalah dengan baik dan menyeluruh.

### **2.1.1.3 Fator-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

#### **Transformasional**

Menurut (Nothouse, 2013), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal merupakan komponen emosional dari kepemimpinan, di mana pemimpin bertindak sebagai contoh yang kuat bagi para pengikut.
2. Motivasi yang menginspirasi faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada karyawan, menginspirasi mereka melalui motivasi untuk setia pada visi bersama dalam organisasi dan menjadi bagian darinya.
3. Rangsangan intelektual mencakup upaya pemimpin untuk merangsang kreativitas dan inovasi di antara para pengikut, serta mendorong keyakinan dan nilai-nilai mereka sendiri, sejalan dengan nilai dan keyakinan pemimpin dan organisasi.
4. Pertimbangan yang diadaptasi faktor ini mencerminkan pemimpin yang menciptakan iklim yang mendukung, di mana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan individu pengikut. Pemimpin berperan sebagai pelatih dan penasihat, berusaha membantu karyawan untuk mencapai apa yang mereka inginkan.

#### **2.1.1.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut (Suwatno., 2019), terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Karisma, Pemimpin transformasional memiliki karisma yang terlihat oleh pengikutnya, mampu memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian dan kepercayaan.
2. Inspirasional, Pemimpin menggunakan komunikasi yang inspiratif, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk mengarahkan upaya, dan menyampaikan tujuan dengan cara yang sederhana.
3. Stimulasi Intelektual, Pemimpin menghargai ide-ide bawahan, mendorong perkembangan pemikiran rasional dan kemampuan pemecahan masalah yang cermat.
4. Perhatian Individu, Pemimpin memberikan perhatian pada individu, menghargai perbedaan setiap individu, memberikan nasihat dan arahan.

Menurut (Sagala, 2018), indikator dari gaya kepemimpinan transformasional meliputi:

1. Pembaruan, Pemimpin mampu melakukan inovasi dan perubahan yang diperlukan.
2. Memberi teladan, Pemimpin menjadi contoh yang baik bagi bawahan dalam tindakan dan sikap.
3. Mendorong kinerja bawahan, Pemimpin mampu memotivasi dan mendorong bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
4. Mengharmonisasikan lingkungan kerja, Pemimpin menciptakan iklim kerja yang harmonis dan saling mendukung.

5. Memberdayakan bawahan, Pemimpin memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengembangkan potensi mereka.
6. Bertindak atas sistem nilai, Pemimpin berpegang pada prinsip dan nilai-nilai yang jelas dan memberikan contoh dalam tindakan mereka.
7. Meningkatkan kemampuan terus-menerus, Pemimpin mendorong bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan dan kompetensi mereka.
8. Mampu menghadapi situasi yang rumit, Pemimpin memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan dan situasi yang kompleks dengan kebijaksanaan dan keberanian.

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap positif yang dimiliki oleh tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang melibatkan perasaan dan perilaku mereka, yang dievaluasi berdasarkan penghargaan dan kepuasan yang diperoleh dalam mencapai nilai-nilai penting pekerjaan (Daulay, R., & Marlina, 2019).

Hal ini mencakup perasaan atau respons seseorang terhadap pekerjaannya, di mana seseorang tersebut merasa puas dengan hasil yang dicapai sesuai dengan harapan, keinginan, dan pemikirannya (Zulaspan Tupti, 2022). Menurut (Hsb & Chandra, 2021) Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaannya, yaitu dampak positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di dalamnya. Kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor pekerjaan, karakteristik pribadi, dan hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Menurut Priansa dalam (Purnomo & Dewi, 2022),

kepuasan kerja adalah perasaan yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaannya, baik dalam bentuk kepuasan atau ketidakpuasan, yang dipengaruhi oleh hubungan karyawan dengan lingkungan kerja dan evaluasi karyawan terhadap pekerjaan. Sementara menurut (Hasibuan, 2014), kepuasan kerja melibatkan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh karyawan, dan secara langsung mempengaruhi aspek emosional dan perilaku kerja seperti kinerja, disiplin, dan moral kerja

Menurut Nitisemito dalam (Farisi, 2021), kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut (Siagian & Khair, 2018), kepuasan kerja merujuk pada keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami oleh karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, oleh karena itu, organisasi atau perusahaan perlu memahami dan memenuhi kebutuhan para karyawan. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja**

Menurut (Mangkunegara, 2017) terdapat beberapa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja karyawan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Kepuasan kerja secara umum**

Kepuasan kerja memberikan pemahaman kepada para pemimpin mengenai tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan di perusahaan. Hal ini memberikan gambaran tentang sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

## 2. Komunikasi.

Kepuasan kerja memiliki manfaat dalam memfasilitasi komunikasi antara karyawan dan pimpinan. Melalui kepuasan kerja, karyawan dapat menyampaikan keinginan, harapan, dan pandangan mereka kepada pimpinan perusahaan.

## 3. Meningkatkan sikap kerja.

Kepuasan kerja berkontribusi dalam meningkatkan sikap kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa diakui dan perhatian diberikan oleh pimpinan terkait pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka

## 4. Menentukan kebutuhan pelatihan.

Kepuasan kerja memiliki nilai penting dalam menentukan kebutuhan pelatihan yang spesifik. Karyawan sering diberikan kesempatan untuk melaporkan pengalaman mereka terkait perlakuan dan dukungan yang diterima dari pimpinan terkait posisi atau jabatan tertentu.

Menurut (Hamali, 2016), tujuan dan manfaat kepuasan kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Kepuasan kerja bagi individu

Fokus pada penelitian yang menelusuri hubungan sebab-akibat dan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja, dengan tujuan memperbaiki kualitas hidup dan kebahagiaan individu. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan sumber-sumber kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi peningkatan kebahagiaan dalam kehidupan seseorang.

### 2. Kepuasan kerja bagi industri

Melibatkan penelitian yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya dalam industri melalui perbaikan sikap dan perilaku karyawan. Fokusnya adalah pada upaya mengoptimalkan tingkat produksi dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan mencari cara untuk meningkatkan kinerja mereka.

### 3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menunjukkan bahwa masyarakat akan mendapatkan manfaat dari keberhasilan industri dan peningkatan nilai manusia dalam konteks pekerjaan. Penelitian ini menekankan bahwa ketika kepuasan kerja meningkat, masyarakat secara keseluruhan akan mengalami peningkatan hasil maksimal dari industri dan peningkatan nilai-nilai kemanusiaan yang terkait dengan pekerjaan.

#### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut (Afandi, 2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment)

Kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan bagi individu untuk memenuhi kebutuhannya. Tingkat kepuasan dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan individu tersebut.

##### 2. Perbedaan (Discrepancies)

Kepuasan kerja merupakan hasil dari memenuhi harapan. Hal ini mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan oleh individu dan apa

yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka. Ketika harapan individu terpenuhi, tingkat kepuasan kerja akan meningkat.

### 3. Pencapaian nilai (Value attainment)

Kepuasan kerja terjadi ketika individu merasa pekerjaan mereka memberikan pemenuhan terhadap nilai-nilai penting bagi mereka secara individual. Pemenuhan nilai-nilai kerja ini berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

### 4. Keadilan (Equity)

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana individu merasa diperlakukan secara adil di tempat kerja. Persepsi mengenai keadilan dalam perlakuan yang diterima di tempat kerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja.

### 5. Budaya Organisasi (Organization Culture)

Budaya kerja yang baik dan harmonis di dalam sebuah organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa puas dan lingkungan kerja menciptakan budaya yang positif, mereka akan berupaya bekerja dengan baik.

#### **2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Hasibuan dalam (Handoko & Rambe, 2018) mengemukakan bahwa terdapat tiga indikator kepuasan kerja yang dapat diidentifikasi, yaitu:

1. **Kedisiplinan:** Kedisiplinan mencerminkan sejauh mana karyawan mematuhi aturan yang berlaku di perusahaan. Hal ini melibatkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap tata tertib dan peraturan yang ditetapkan dalam lingkungan kerja.

2. Moral kerja: Moral kerja menggambarkan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari, seperti kejujuran dan sikap saling menghormati antara sesama karyawan. Indikator ini mengacu pada norma-nilai yang berlaku di tempat kerja dan etika kerja yang diterapkan oleh karyawan.
3. Turnover: Turnover, baik yang berdampak positif maupun negatif, dapat menjadi indikator kepuasan kerja. Perusahaan sebaiknya memperhatikan tingkat pergantian karyawan, karena tingkat turnover yang tinggi dapat menimbulkan konsekuensi negatif terhadap kinerja dan stabilitas organisasi.

Sedangkan menurut (Jufrizen& Sitorus, 2021), terdapat beberapa indikator kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri

Indikator ini mencerminkan sejauh mana individu merasa puas dengan tugas dan tanggung jawab yang mereka emban. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan minat, kemampuan, dan nilai-nilai pribadi individu.

2. Kualitas pengawasan

Indikator ini berkaitan dengan pengawasan dan supervisi yang diberikan oleh atasan. Kualitas pengawasan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena memberikan bimbingan, umpan balik, dan dukungan yang diperlukan oleh karyawan.

3. Hubungan dengan rekan kerja

Indikator ini menyoroti interaksi dan hubungan sosial antara individu dengan rekan kerja. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kualitas hubungan

interpersonal, kerja sama tim, dan dukungan sosial yang diterima dari rekan kerja.

#### 4. Peluang kemajuan

Indikator ini mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki peluang untuk pengembangan karir dan kemajuan dalam pekerjaan. Kepuasan kerja dapat meningkat jika individu merasa ada peluang untuk meningkatkan keterampilan, mendapatkan promosi, atau mengembangkan potensi mereka di tempat kerja.

#### 5. Kompensasi

Indikator ini berhubungan dengan tingkat kepuasan terhadap imbalan atau kompensasi yang diterima oleh individu sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi individu dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kompetensi yang berbeda-beda dalam menjalankan tugasnya. Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi aktual seseorang). Kinerja karyawan itu sendiri terhadap organisasi adalah yang terpenting, mampu mendukung suatu tujuan membuatnya mudah untuk dicapai. Kinerja adalah hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang pegawai selama melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan penelitian (Putra & Candana, 2020), kinerja dapat dijelaskan sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang diperlihatkan saat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu.

Sementara menurut (Yunita, 2021), kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai prestasi kerja yang sesuai dengan perannya di perusahaan.

Kinerja pegawai adalah perbandingan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, dan merupakan ukuran relatif yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja (Siagian, T. S., &Khair, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kurun waktu atau waktu tertentu. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan harus mematuhi peraturan organisasi.

### **2.1.3.2 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja adalah suatu pedoman dalam sebuah perusahaan yang ingin menampilkan prestasi karyawan secara teratur dan teratur untuk kepentingan karyawan dan perusahaan. Karyawan yang kurang berprestasi disebabkan kurangnya kepuasan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga perusahaan perlu meningkatkan kepuasan karyawan dengan mengikuti program-program pelatihan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena dengan demikian tujuan perusahaan tercapai karena melalui metode pelatihan karyawan akan kepuasan kinerja meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai (Kasmir, 2016).

Adapun penilaian kinerja menurut (Mangkunegara, 2017),“Penilaian kinerja adalah proses dimana pimpinan suatu perusahaan secara sistematis mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”. Tercapainya tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menyatakannya sebagai kinerja atau kinerja organisasi.

### **2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Perusahaan yang sehat biasanya memiliki manajemen yang efektif dan performa karyawan yang optimal adalah salah satu tolak ukur keberhasilan manajemen tersebut. Kinerja karyawan yang baik memiliki beberapa manfaat.

Menurut (Masram, 2017) manfaat melakukan penilaian kinerja bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Penilaian tujuan menyarankan pemberian umpan balik pada proses perencanaan untuk menetapkan tujuan kinerja organisasi dimasa depan.
2. Evaluasi program, jika hasil yang diperoleh dalam evaluasi tidak sesuai dengan program, apa alasannya
3. Kondisi lingkungan yang dihadapi selama pelaksanaan penilaian lingkungan tidak sesuai dengan harapan, tidak menguntungkan, dan menimbulkan kesulitan atau kegagalan.
4. Menilai proses kinerja dan menilai hambatan dalam proses pelaksanaan kinerja.
5. Apakah mekanisme kerjanya bekerja Tidak mengherankan, ada masalah kepemimpinan dan hubungan antara orang-orang dalam suatu organisasi.

6. Evaluasi penilaian kinerja, menilai apakah penilaian kinerja tersebut lulus dilakukan dengan benar, apakah sistem peninjauan dan bimbingan sudah aktif dan berjalan Apakah sudah benardan metode sudah sesuai.
7. Evaluasi hasilnya dan, jika bias, cari faktor yang menyebabkan bias tersebut bubuhkan untuk mencoba memperbaikinya nanti.

Menurut (Rozarie, 2017) tujuan penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Administrasi penggajian.
2. Umpan balik kinerja.
3. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
4. Mendokumentasikan keputusan kepegawaian.
5. Mengapresiasi terhadap kinerja individu.
6. Mengidentifikasi yang buruk kinerja.
7. Membantu dalam penetapan tujuan.
8. Membuat keputusan promosi.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Manajemen perlu mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Manajer harus memastikan karyawan terus termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Namun, diakui bahwa motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Menurut (Masram, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

1. Efektivitas dan efisiensi. Kita dapat mengatakan bahwa kegiatan itu efisien jika suatu tujuan tercapai pada akhirnya, tetapi jika hasilnya tidak dicari,

kegiatan tersebut mengevaluasi pentingnya hasil yang dicapai, yang mengarah pada kepuasan, meskipun efisien, itu disebut tidak efisien.

2. Otoritas(otoritas).Wewenang adalah kualitas komunikasi atau pemerintahan dalam organisasi formal, yaitu Kepuasan yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi terhadap anggota lainnya untuk melakukan aktivitas kerja dengan kontribusinya.
3. Kepuasan adalah kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.
4. Inisiatif. Hal ini berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas untuk membentuk gagasan untuk merencanakan hal-hal yang berkaitan dengan tujuan organisasi

Menurut (Afandi, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan peran atau kejelasan pekerja, yaitu pemahaman dan penerimaan seseorang terhadap tugas yang dipercayakan kepadanya.
3. Tingkat motivasi karyawan adalah energi yang menggerakkan, membimbing, dan mempertahankan perilaku.
4. Kompetensi, yaitu keterampilan yang dimiliki pegawai.
5. Sarana kerja, yaitu seperangkat alat yang menunjang kelancaran jalannya perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
7. Kepemimpinan, yaitu perilaku pemimpin yang mengarahkan karyawan dalam bekerja.

8. Kepuasan kerja yaitu peraturan dan tata tertib yang dibuat oleh perusahaan untuk dipatuhi oleh seluruh karyawan guna mencapai tujuan.

#### **2.1.3.5 Indikator Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Evaluasi kinerja karyawan diperlukan untuk memberikan gambaran mengenai prestasi dan dedikasi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. (Simamora, 2016) menyatakan bahwa meskipun sulit untuk menentukan kriteria kerja yang berlaku universal untuk semua jenis pekerjaan, beberapa karakteristik dapat ditetapkan untuk penilaian kinerja karyawan yang diharapkan bermanfaat. Empat karakteristik tersebut meliputi:

1. Stabilitas dan konsistensi.
2. Evaluasi kinerja anggota organisasi.
3. Efektivitas individu anggota organisasi, dan kemampuan untuk diukur.

Kriteria yang baik harus memiliki kemampuan untuk diukur secara dapat diandalkan, dapat membedakan kinerja individu, sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan, dan dapat diterima oleh individu yang sedang dinilai. Indikator kinerja karyawan Menurut (Mangkunegara, 2017), terdapat beberapa indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan kondisi yang dapat ditransformasikan dari seorang individu terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan, kualitas ini dinilai dari ketelitian, keterampilan, ketelitian dan kebersihan pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban kerja yang diberikan perusahaan merupakan penilaian untuk menilai apakah beban kerja karyawan baik atau tidak.

### 3. Keandalan.

Keandalan seorang karyawan adalah evaluasi kinerjanya sehingga ia dapat melakukan aktivitas yang diharapkan oleh perusahaan. Seorang pegawai dapat dikatakan handal apabila dapat menaati perintah, berinisiatif, tekun, dan berhati-hati dalam bekerja.

### 4. Sikap

Sikap meliputi sikap karyawan terhadap perusahaan, serta sikap karyawan terhadap karyawan lain, pekerjaan dan kerjasama.

## **2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior***

### **2.1.4.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang muncul dari dalam diri pegawai sebagai respons terhadap faktor-faktor tertentu. Cara organisasi memperlakukan pegawai dapat mempengaruhi rasa cinta pegawai terhadap organisasi, dan jika pegawai merasa mencintai organisasi, mereka akan menunjukkan kinerja yang akan menguntungkan perusahaan. Dalam hal ini, organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena kehadiran pegawai yang melampaui tuntutan kerja dan bersedia membantu rekan kerja dalam situasi yang membutuhkan bantuan.

Menurut (Munir, 2020), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku tambahan yang ditunjukkan oleh individu dalam lingkungan kerja yang tidak secara langsung atau jelas dinyatakan dalam sistem kerja

formal. Secara keseluruhan, perilaku ini dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Menurut (Titisasari, 2016) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mencakup kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran dalam lingkungan kerja. OCB mencakup perilaku yang melibatkan beberapa tindakan, seperti menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas tambahan, serta patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Menurut (Jufrizen et al., 2020), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kemauan dan keterlibatan seseorang dalam melakukan tugas, memberikan bantuan, serta berkontribusi secara positif dan berkelanjutan dalam mencapai tujuan perusahaan.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku ke warga organisasi adalah istilah manajemen yang relatif modern dan telah menarik perhatian banyak peneliti. Banyak studi telah menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas, kompetensi, efektivitas, dan moral karyawan serta membantu organisasi dalam mencapai tujuan mereka (Jufrizen & Hutasuhut, 2022).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diartikan sebagai perilaku yang melampaui kewajiban formal atau tanggung jawab kerja yang ditetapkan, yang tidak terkait dengan imbalan finansial. Artinya, seseorang yang menunjukkan tingkat OCB yang tinggi tidak akan diberi upah tambahan atau bonus, tetapi OCB lebih mengacu pada perilaku sosial individu yang bekerja melebihi tuntutan yang diharapkan, seperti memberikan bantuan sukarela kepada rekan kerja selama jam istirahat (Prameswari & Suwadana, 2017).

Menurut (Susilo et al., 2023) Organizational citizenship behavior (OCB) adalah sikap dan perilaku yang dianggap penting dan berharga bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Pegawai yang menunjukkan organizational citizenship behavior cenderung memiliki kinerja yang efektif dan dapat berdampak positif pada kinerja secara keseluruhan. OCB terdiri dari perilaku-perilaku ekstra-peran yang berkontribusi pada efisiensi proses dalam organisasi. Selain itu, OCB juga memiliki kemampuan dalam memprediksi kinerja pegawai, memberikan inisiatif dalam menawarkan peluang-peluang bagi mereka yang bersedia mengambil tanggung jawab tambahan, serta mampu mengatasi masalah pekerjaan secara mandiri.

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

Menurut hasil penelitian, Podsakoff yang disebutkan dalam (Jufrizen et al., 2020), manfaat *Organizational Citizenship Behavior* bagi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi terhadap organisasi dengan meningkatkan produktivitas.
2. Membantu menghemat sumber daya organisasi.
3. Membantu menjaga fungsi kelompok dalam organisasi.
4. Meningkatkan koordinasi dan kemampuan organisasi untuk menarik serta mempertahankan karyawan terbaik
5. Meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Menurut (Hendrawan et al., 2017), manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi organisasi antara lain:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya bagi manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka dalam mempertahankan fungsi kelompok.
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati et al., 2017), faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Cookson et al., 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kemunculan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kepuasan kerja.
2. Persepsi karyawan terhadap kecocokan nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai pribadi mereka.
3. Kepribadian individu.
4. Gaya kepemimpinan.
5. Karakteristik tugas yang diemban oleh karyawan.
6. Faktor kelompok dan organisasi dimana karyawan bekerja.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Nurjannah et al., 2018) Faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meliputi:

1. Budaya dan iklim organisasi.
2. Kepribadian dan suasana hati individu.
3. Persepsi terhadap dukungan organisasi.
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.
5. Masa kerja.
6. Jenis kelamin.

#### **2.1.4.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Beberapa indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut (Sugianingrat et al., 2021) yaitu:

1. Kerelaan (*Altruism*)

Ini mencakup perilaku sukarela dari karyawan untuk menggantikan rekan kerja yang tidak bisa hadir, memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami masalah atau beban kerja berlebihan, serta membantu dalam orientasi.

2. Kesopanan (*Courtesy*)

Ini melibatkan perilaku karyawan untuk menghindari tindakan yang dapat melukai rekan kerja, mempertimbangkan dampak dari setiap tindakan yang diambil, dan menghindari hal-hal yang dapat mengganggu konsentrasi kerja.

3. Kepatuhan (*Civic Virtue*)

Ini adalah perilaku karyawan yang menyampaikan hal-hal positif tentang perusahaan, berupaya melindungi reputasi perusahaan, dan bersedia memberikan kontribusi terbaik untuk kepentingan perusahaan.

4. Sikap Sportif (*Sportsmanship*)

Ini mencakup sikap toleransi dan kesiapan karyawan untuk bekerja tanpa mengeluh tentang kesulitan yang dihadapi, serta tidak membesar-besarkan masalah.

5. Kesadaran (*Conscientiousness*)

Ini melibatkan perilaku karyawan yang mematuhi peraturan yang telah ditetapkan, datang lebih awal ke tempat kerja, jarang melakukan kesalahan, dan teliti dalam menjalankan tugasnya.

Sedangkan ada beberapa indikator Organizational Citizenship Behavior menurut penelitian (Jufrizen et al., 2020) yaitu :

1. Sikap Mementingkan Kepentingan Orang Lain

Ini melibatkan sikap karyawan yang mengutamakan kepentingan rekan kerja atau pihak lain di atas kepentingan pribadi.

## 2. Kesopanan

Ini mencakup perilaku karyawan yang menjunjung tinggi tata krama dan etika dalam berinteraksi dengan rekan kerja maupun pihak lain.

## 3. Sikap Berhati-hati

Ini melibatkan sikap karyawan yang berhati-hati dalam tindakan dan perkataannya, serta mempertimbangkan konsekuensi dari setiap tindakan yang diambil.

## 4. Perilaku yang Bijak

Ini mencakup perilaku karyawan yang cerdas dan bijak dalam menghadapi situasi dan masalah di tempat kerja, serta mampu membuat keputusan yang tepat.

## 5. Sikap Sportif

Ini melibatkan sikap toleransi dan fair play dari karyawan dalam menghadapi tantangan atau persaingan, tanpa menunjukkan sikap negatif atau mengeluh.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Secara konseptual, kinerja melibatkan interaksi antara proses yang dilakukan dalam menjalankan tugas dengan tujuan untuk mencapai hasil yang optimal bagi organisasi. Kinerja juga bisa diartikan sebagai pelaksanaan proses guna mencapai hasil yang diinginkan. Tingkat kinerja yang optimal mencerminkan sejauh mana perusahaan mampu mengelola sumber daya yang

diperlukan. Menurut (Jufrizen, 2017), kepemimpinan merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif perlu memberikan arahan kepada seluruh anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi.

Beberapa penelitian (Nasution, 2018), (Jufrizen, 2017) dan (Satriowati et al., 2016) telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan atau kuat terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian dari pekerjaan, penempatan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi karyawan itu sendiri (Daulay & Handayani, 2021). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendorong kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Adhan et al., 2020) maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini mendukung penelitian yang lain yakni

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti lain (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Sembiring et al., 2021), (Astuti

& Iverizkinawati, 2019), (Jufrizen & Intan, 2021) dan (Nasution, 2018) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Kemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai. Setiap peran pemimpin dalam organisasi dapat mempengaruhi perilaku pegawai untuk meningkatkan OCB di lingkungan organisasi. Oleh karena itu, semakin efektif peran pemimpin dalam memberikan pengaruh yang ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individu dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, tingkat OCB yang ada di organisasi akan semakin tinggi. Hal ini berarti para pegawai akan meningkatkan sikap dan perilaku seperti altruisme, kesungguhan, semangat sportif, kesopanan, dan kepatuhan kepada norma-norma sosial di dalam organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Iswara & Sriath, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rianto, 2017), yang juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.. Menurut penelitian oleh (Gunawan, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Artinya, dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional, karyawan cenderung memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi.

#### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepuasan kerja di dalam organisasi memiliki dampak yang besar terhadap tingkat kinerja pegawai, karena ketika kepuasan kerja tercapai, kinerja pegawai cenderung meningkat.

Ketika karyawan mencapai kepuasan kerja, mereka akan meningkatkan kinerja sesuai dengan kemampuan mereka. Kepuasan kerja juga dianggap baik dan berhasil jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Oleh karena itu, pencapaian kepuasan kerja sangat penting untuk mencapai kinerja pegawai yang baik, termasuk dalam aspek perilaku ekstra yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Sengkey, Y. M., Tewal, B., & Lintong, 2018), (Darmawati, A., Hidayati, L. N., & S, 2013), dan (Permana & Sriathi, 2017), dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara kolektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mencapai kesuksesan, organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia melampaui tugas-tugas mereka yang biasa dan berusaha untuk mencapai kinerja yang melebihi harapan. Organisasi membutuhkan karyawan yang terikat dalam "*Good Citizenship Behavior*", seperti memberikan pernyataan konstruktif tentang tim dan organisasi, membantu anggota tim lainnya, melakukan tugas

tambahan secara sukarela, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan menghargai semangat kerjasama.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2020), (Ticoalu, 2015), dan (Suzanna, 2017) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut penelitian (Ardi et al., 2015) sebelumnya persepsi dukungan organisasi adalah kepercayaan umum di kalangan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan (Wulandari & Septyarini, 2022) mendefinisikan kepemimpinan sebagai orang yang terlibat dengan orang lain dan membangun Hubungan dalam bentuk kepemimpinan yang meningkatkan motivasi dan etika pemimpin (Yulita, 2022), kepemimpinan transformasional juga memengaruhi perilaku kewargaan organisasi karyawan.

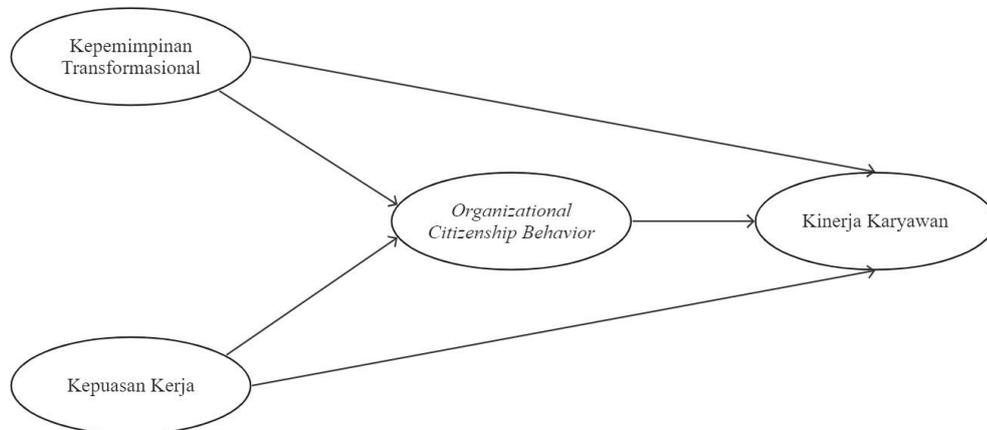
Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada gaya kepemimpinan pemimpin, karena pemimpin sangat mempengaruhi perilaku anggotanya, yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan, dan (Asroti et al., 2022) menyimpulkan bahwa OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

### **2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Suwandana, 2016) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan OCB. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan oleh mereka. Selain itu, (Soegandhi, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap perilaku OCB. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan secara signifikan akan meningkatkan perilaku OCB mereka. Perilaku OCB ini memiliki dampak positif bagi karyawan dalam hubungan dengan rekan kerja dan manajer. Selain itu, hal ini juga mempengaruhi kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain, evaluasi kinerja yang dilakukan oleh manajer, dan akhirnya memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan penghargaan dari organisasi. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa secara umum kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan perilaku OCB.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nabawi, 2019), (Nasution, 2018), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Mujiatun, 2015), (Arda, 2017), (Harahap, Sandhi Fialy, & Tirtayasa, 2020) juga mendukung bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan kerangka berpikir dan paradigma penelitian diatas, maka diajukan rumusan hipotesis penelitian sebagai berikut

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.
6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.
7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat.

Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

#### **3.2 Definisi Variabel Operasional**

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menjelaskan mengenai variabel yang diteliti, konsep, indikator, satuan ukuran, serta skala pengukuran yang akan dipahami dalam operasionalisasi variabel. Disamping itu, tujuannya adalah untuk memudahkan pengertian dan menghindari perbedaan persepsi dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua variabel bebas (independen) dan satu variabel terikat (dependen).

**Tabel 3. 1 Definisi Variabel Operasional**

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan transformasional (X1)	Kepemimpinan Transformasional adalah jenis kepemimpinan yang ditandai oleh kekarismatikan pemimpin dan perannya yang sentral serta strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.	1. Karismatik 2. Inspirasional 3. Stimulasi Intelektual 4. Perhatian Individual Sumber: <b>(Suwatno., 2019)</b>	Likert
2.	Kepuasan Kerja (X2)	Kepuasan kerja karyawan merupakan evaluasi keseluruhan terhadap pekerjaan seseorang yang mencerminkan perbandingan antara penghargaan yang diterima oleh pekerja dengan harapan yang seharusnya diterima.	1. Pekerjaan itu Sendiri 2. Hubungan dengan Rekan Kerja. 3. Peluang Kemajuan 4. Kompensasi Sumber: <b>(Jufrizen&amp; Sitorus, 2021)</b>	Likert
3.	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja sumber daya manusia adalah kualitas dan kuantitas prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam satu periode waktu sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya (Bintoro, 2017).	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Kehandalan 4. Sikap Sumber: <b>(Mangkunegara, 2017)</b>	Likert
4.	Organizational Citizenship Behavior (Z)	OCB adalah kontribusi individu yang melampaui tuntutan peran di tempat kerja, yang mencakup berbagai perilaku termasuk membantu orang lain.	1. Sikap Mementingkan Kepentingan Orang Lain 2. Kesopanan 3. Sikap Berhati-hati 4. Sikap Sportif Sumber: <b>(Kotler &amp; Armstrong, 2012)</b>	Likert

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Adapun tempat penelitian ini dilakukan pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan di Jalan Raya Medan – Lubuk Pakam KM 18,5 Tanjung Morawa, Sumatera Utara, Indonesia.

Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan April 2023 sampai dengan Agustus 2023. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat di liat pada tabel berikut:

**Tabel 3. 2 Jadwal Penelitian**

No.	Aktivitas Penelitian	April 2023				Mei 2023				Juni 2023				Juli 2023				Agustus 2023			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4



$$n = \frac{737}{1 + 737(0,10)^2} = 88,05 \text{ atau } 88 \text{ orang}$$

Berdasarkan rumus *slovin* yang digunakan untuk mengambil sampel maka diperoleh sampel sebesar 88 orang.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali, yaitu kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dilakukan dengan dengan cara metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel 3. 3 Kriteria Skala Likert**

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

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam pengujian validitas dan reabilitas peneliti menggunakan aplikasi PLS dengan menggunakan analisa outer model dengan jumlah responden sebanyak 88 orang.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan teknik analisis data dibawah ini :

#### 3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Models*)

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan statistik deskriptif. (Ghozali, 2011) menyatakan bahwa statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat melalui nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum. Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dan memberikan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian.

Menurut (Abdillah & Hartono, 2015) Pengukuran yang dilakukan melalui model pengukuran yaitu *Convergen Validity*, *Construct Reliability and Validity*, dan *Discriminant Validity*.

1. *Convergen Validity*

*Convergent Validity* dilakukan dengan melihat item reliability (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai loading factor. Loading factor adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. Nilai loading factor lebih besar 0,7 dikatakan valid.

2. *Discriminant Validity*.

*Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan Fornell Larcker Criterion,

yaitu sebuah metode tradisional yang telah digunakan lebih dari 30 tahun, yang membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model (Henseler et al., 2015).

### 3. *Construct Reliability and Validity*

*Construct reliability and validity* (validitas dan reliabilitas konstruk) adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi (Juliandi et al., 2015). Kriteria *construct reliability and validity* yang baik dapat dilihat dari *Cronbach Alpha*:  $> 0,7$  dan *Composite Reliability*:  $> 0,6$ .

#### **3.6.2 Analisis Model Pengukuran (*Inner Models*)**

Model struktural adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar variabel laten (konstruk). Hubungan variabel laten didasarkan kepada teori, logika, atau pengalaman praktis yang diamati para peneliti sebelumnya (Juliandi et al., 2015). Analisis model struktural menggunakan pengujian antara lain:

##### 1. *R-Square*

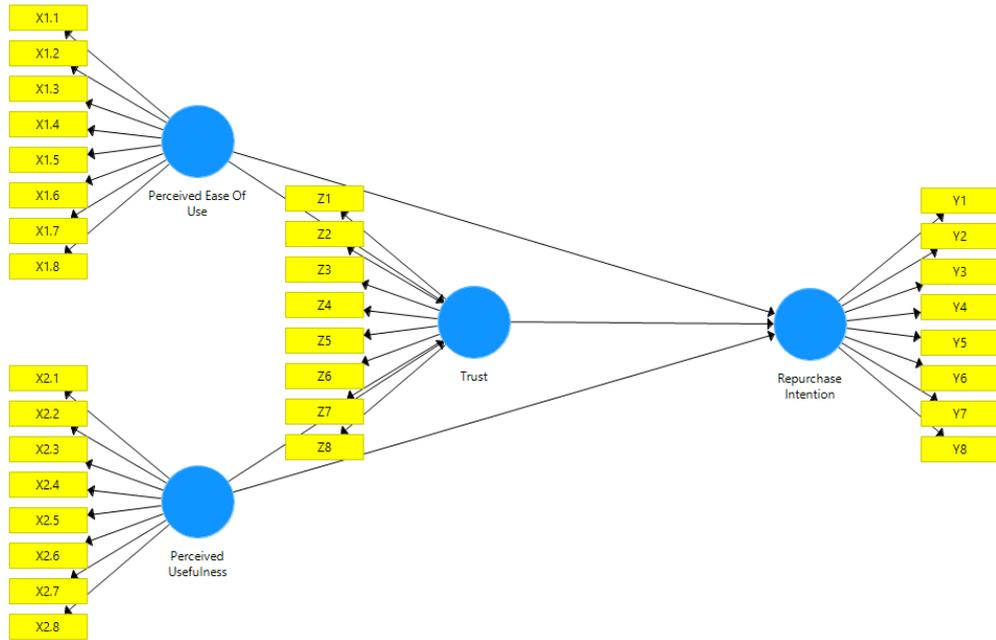
*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi et al., 2015). Jika nilai  $R^2 = 0,75 \rightarrow$  Model adalah substansial (kuat). Jika nilai  $R^2 = 0,50 \rightarrow$  Model adalah moderate (sedang). Jika nilai  $R^2 = 0,25 \rightarrow$  Model adalah lemah (buruk).

##### 2. *Q-Square*

*Q-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai *Q-Square* kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

### **3.6.3 Uji Hipotesis**

Pada penelitian ini pengujian hipotesis menggunakan Analisis direct effect (pengaruh langsung). Analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi et al., 2015). 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. 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. Kemudian pada nilai P-Values, jika nilai P-Values  $< 0,05$ , maka signifikan. Begitu juga sebaliknya jika nilai P-Values  $> 0,05$ , maka tidak signifikan.



**Gambar 3. 1 Diagram Model Struktural PLS**

## BAB 4

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Data

##### 4.1.1 Deskripsi Penelitian

Pada Penelitian ini, Peneliti memilih PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan sebagai objek penelitian. PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan di Jalan Raya Medan – Lubuk Pakam KM 18,5 Tanjung Morawa, Sumatera Utara, Indonesia.

##### 4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan dengan jumlah responden sebanyak 88 orang. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada diagram dibawah ini :

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada diagram dibawah ini :

**Tabel 4. 1 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Keterangan	Jumlah	
	F	%
Laki-laki	39	44%
Perempuan	49	56%
<b>Jumlah</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan diagram diatas, menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 39 orang dengan presentase 44% dan jumlah responden dalam penelitian ini yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 49 orang dengan presentase 56%. Jadi total keseluruhan responden sebanyak 88 orang.

Deskripsi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada diagram dibawah ini :

**Tabel 4. 2 Persentase Responden Berdasarkan Usia**

Keterangan	Jumlah	
	F	%
21 - 25 Tahun	11	12%
26 - 30 Tahun	50	57%
31 - 35 Tahun	23	26%
> 35 Tahun	4	5%
<b>Jumlah</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan diagram diatas, menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini yang berumur 21-25 Tahun sebanyak 11 orang dengan presentase 12%, yang berumur 26-30 Tahun sebanyak 50 orang dengan presentase 57%, yang berumur 31-35 Tahun sebanyak 23 orang dengan presentase 26% dan yang berumur >35 Tahun sebanyak 4 orang dengan presentase 5%. Jadi total keseluruhan responden sebanyak 88 orang.

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada diagram dibawah ini :

**Tabel 4. 3 Persentase Responden Berdasarkan Riwayat Pendidikan**

Keterangan	Jumlah	
	F	%
SMA	23	26%
Diploma	9	10%
Sarjana	53	60%
Magister	3	4%
<b>Jumlah</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Sumber: Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan diagram diatas, menunjukkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 23 orang dengan presentase 26% yang berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 9 orang dengan presentase 10%, yang berpendidikan terakhir Sarjana sebanyak 53 orang dengan

presentase 60%, dan yang berpendidikan terakhir Magister sebanyak 3 orang dengan presentase 4%. Jadi total keseluruhan responden sebanyak 88 orang.

### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan penyebaran kuesioner diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) sebagai berikut:

**Tabel 4. 4 Skor Kuesioner Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

No.	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	36,4%	49	55,7%	6	6,8%	1	1,1%	0	0%	88	100%
2	32	36,4%	48	54,5%	6	6,8%	2	2,3%	0	0%	88	100%
3	35	39,8%	49	55,7%	4	4,5%	0	0%	0	0%	88	100%
4	34	38,6%	49	55,7%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
5	33	37,5%	48	54,5%	7	8,0%	0	0%	0	0%	88	100%
6	33	37,5%	49	55,7%	6	6,8%	0	0%	0	0%	88	100%
7	34	38,6%	50	56,8%	4	4,5%	0	0%	0	0%	88	100%
8	34	38,6%	52	59,1%	2	2,2%	0	0%	0	0%	88	100%

Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) bahwa:

1. Jawaban Responden tentang Pemimpin selalu mencari peluang baru untuk organisasi, mayoritas responden menjawab setuju 49 orang.
2. Jawaban Responden tentang Pemimpin memberi gambaran yang menarik tentang masa depan, mayoritas responden menjawab setuju 48 orang.
3. Jawaban Responden tentang Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju 49 orang.

4. Jawaban Responden tentang Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai, mayoritas responden menjawab setuju 49 orang.
5. Jawaban Responden tentang Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju 48 orang.
6. Jawaban Responden tentang Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju 49 orang.
7. Jawaban Responden tentang Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya, mayoritas responden menjawab setuju 50 orang.
8. Jawaban Responden tentang Pemimpin saya memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, mayoritas responden menjawab setuju 52 orang.

#### 4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran kuesioner diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan Kerja (X2) sebagai berikut:

**Tabel 4. 5 Skor Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja (X2)**

No.	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	33	37,5%	48	54,5%	1	1,1%	0	0%	0	0%	88	100%
2	35	39,8%	48	54,5%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
3	33	37,5%	49	55,7%	6	6,8%	0	0%	0	0%	88	100%
4	38	43,2%	46	52,3%	4	4,5%	0	0%	0	0%	88	100%
5	33	37,5%	50	56,8%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
6	28	31,8%	57	64,8%	3	3,4%	0	0%	0	0%	88	100%
7	29	33,0%	56	63,6%	3	3,4%	0	0%	0	0%	88	100%
8	29	33,0%	59	67,0%	0	0%	0	0%	0	0%	88	100%

Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja (X2) bahwa:

1. Jawaban Responden tentang Pemberitahuan secara langsung terhadap hasil kerja yang telah saya laksanakan dari supervisor, mayoritas responden menjawab setuju 48 orang.
2. Jawaban Responden tentang Saya puas karena pekerjaan ini memberikan pengalaman dan pengetahuan untuk saya, mayoritas responden menjawab menjawab setuju 48 orang.
3. Jawaban Responden tentang Kemampuan yang dimiliki rekan kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaannya, mayoritas responden menjawab setuju 49 orang.
4. Jawaban Responden tentang Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju 46 orang.
5. Jawaban Responden tentang Kesempatan promosi yang besar yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, mayoritas responden menjawab setuju 50 orang.
6. Jawaban Responden tentang Adanya sosialisasi mengenai kebijakan promosi di tempat kerja secara bertahap, mayoritas responden menjawab setuju 57 orang.
7. Jawaban Responden tentang Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan, mayoritas responden menjawab setuju 56 orang.

8. Jawaban Responden tentang Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari, mayoritas responden menjawab setuju 59 orang.

#### 4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran kuesioner diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan (Y) sebagai berikut:

**Tabel 4. 6 Skor Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No.	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	36,4%	51	58,0%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
2	32	36,4%	51	58,0%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
3	33	37,5%	50	56,8%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
4	35	39,8%	48	54,5%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
5	34	38,6%	48	54,5%	6	6,8%	0	0%	0	0%	88	100%
6	28	31,8%	57	64,8%	3	3,4%	0	0%	0	0%	88	100%
7	29	33,0%	56	63,6%	3	3,4%	0	0%	0	0%	88	100%
8	29	33,0%	59	67,0%	0	0%	0	0%	0	0%	88	100%

Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Karyawan (Y) bahwa:

1. Jawaban Responden tentang Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju 51 orang.
2. Jawaban Responden tentang Saya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang lebih cepat dari target yang ditentukan, mayoritas responden menjawab setuju 51 orang.
3. Jawaban Responden tentang Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja, mayoritas responden menjawab setuju 50 orang.

4. Jawaban Responden tentang Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju 48 orang.
5. Jawaban Responden tentang Bagi saya, penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai, mayoritas responden menjawab setuju 48 orang.
6. Jawaban Responden tentang Saya selalu memanfaatkan sumber daya dan fasilitas yang ada untuk hasil kerja yang maksimal, mayoritas responden menjawab setuju 57 orang.
7. Jawaban Responden tentang Saya memiliki tanggung jawab pada saat bekerja, mayoritas responden menjawab setuju 56 orang.
8. Jawaban Responden tentang Saya selalu merespon cepat setiap pekerjaan yang diberikan, biarpun pekerjaan itu banyak, mayoritas responden menjawab setuju 59 orang.

#### 4.1.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran kuesioner diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebagai berikut:

**Tabel 4. 7 Skor Kuesioner Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)**

No.	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	36,4%	51	58,0%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
2	32	36,4%	51	58,0%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
3	33	37,5%	50	56,8%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
4	35	39,8%	48	54,5%	5	5,7%	0	0%	0	0%	88	100%
5	34	38,6%	48	54,5%	6	6,8%	0	0%	0	0%	88	100%
6	29	33,0%	56	63,6%	3	3,4%	0	0%	0	0%	88	100%
7	28	31,8%	57	64,8%	3	3,4%	0	0%	0	0%	88	100%
8	29	33,0%	59	67,0%	0	0%	0	0%	0	0%	88	100%

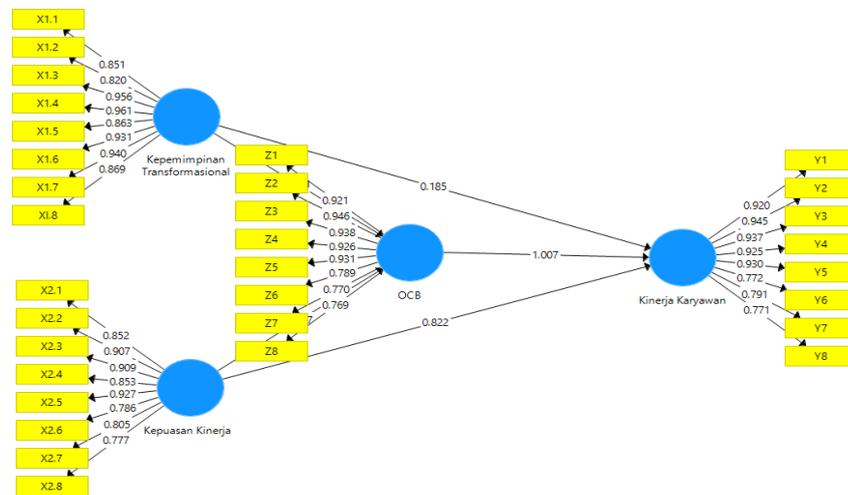
Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)* bahwa:

1. Jawaban Responden tentang Saya puas karena saya dapat saling memberikan masukan yang bermanfaat dengan rekan kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju 51 orang.
2. Jawaban Responden tentang Saya puas karena dapat berteman akrab dengan rekan kerja, baik di dalam maupun di luar jam kerja, mayoritas responden menjawab setuju 51 orang.
3. Jawaban Responden tentang Bertoleransi pada kebijakan perubahan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju 50 orang.
4. Jawaban Responden tentang Kepedulian terhadap perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju 48 orang.
5. Jawaban Responden tentang Saya selalu bersungguh-sungguh mengikuti setiap peraturan dan prosedur organisasi, mayoritas responden menjawab setuju 48 orang.
6. Jawaban Responden tentang Saya selalu berhati-hati dalam mengambil keputusan dalam tim, mayoritas responden menjawab setuju 56 orang.
7. Jawaban Responden tentang Tidak mengeluh tentang hal-hal yang tidak penting, mayoritas responden menjawab setuju 57 orang.
8. Jawaban Responden tentang Selalu berfokus pada hal-hal yang positif dan tidak memperdulikan halhal yang negatif, mayoritas responden menjawab setuju 59 orang.

#### 4.1.4 Analisis Pengujian *Outer Models*

Uji validitas berfungsi untuk menguji sejauhmana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar maka hasil pengukuranpun kemungkinan akan benar.



**Gambar 4. 1 Diagram Hasil PLS Algorithm**

##### 4.1.4.1 *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dilakukan dengan melihat item reliability (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai loading factor. Loading factor adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. Nilai loading factor lebih besar 0,7 dikatakan valid. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 hasil loading yaitu :

**Tabel 4. 8 Hasil *Loading Factor***

	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kinerja	Kinerja Karyawan	OCB
X1.1	0,851			
X1.2	0,820			
X1.3	0,956			
X1.4	0,961			

	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kinerja	Kinerja Karyawan	OCB
X1.5	0,863			
X1.6	0,931			
X1.7	0,940			
X1.8	0,852			
X2.1		0,907		
X2.2		0,909		
X2.3		0,853		
X2.4		0,927		
X2.5		0,786		
X2.6		0,805		
X2.7		0,777		
X2.8		0,869		
Y1			0,920	
Y2			0,945	
Y3			0,937	
Y4			0,925	
Y5			0,930	
Y6			0,772	
Y7			0,791	
Y8			0,771	
Z1				0,921
Z2				0,946
Z3				0,938
Z4				0,926
Z5				0,931
Z6				0,789
Z7				0,770
Z8				0,769

Sumber : Output data SmartPLS 3.0

Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

#### 4.1.4.2 *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan Fornell Larcker Criterion, yaitu sebuah metode tradisional yang telah digunakan lebih dari 30 tahun, yang membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE)

setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model (Henseler et al., 2015).

Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka model tersebut dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik (Wong, 2013). Nilai Fornell-Larcker Criterion berdasarkan hasil dalam Partial Least Square PLS SEM ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 9 Hasil Nilai Kriteria Fornell-Larcker**

	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kepuasan Kinerja</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>OCB</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	0,943			
<b>Kepuasan Kinerja</b>	0,506	1,000		
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,877	0,589	1,000	
<b>OCB</b>	0,921	0,593	0,924	1,000

Sumber : Output data SmartPLS 3.0

Kesimpulannya bahwa semua variabel memiliki discriminant validity yang baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lainnya (kontruksi adalah unik).

1. Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional) memiliki nilai Fornell-Larcker 0,943 lebih besar dari variabel laten lainnya.
2. Variabel X2 (Kepuasan Kerja) memiliki nilai Fornell-Larcker 1,000 lebih besar dari variabel laten lainnya.
3. Variabel Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai Fornell-Larcker 1,000 lebih besar dari variabel laten lainnya.
4. Variabel Z (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB)) memiliki nilai Fornell-Larcker 1,000.

#### 4.1.4.3 Construct Reliability and Validity

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat keterpercayaan yang tinggi (Juliandi et al., 2015). Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Kriteria keduanya dapat dilihat dari *Cronbach Alpha*: > 0,7 dan *Composite Reliability*: > 0,6.

##### 4.1.4.3.1 Cronbach Alpha

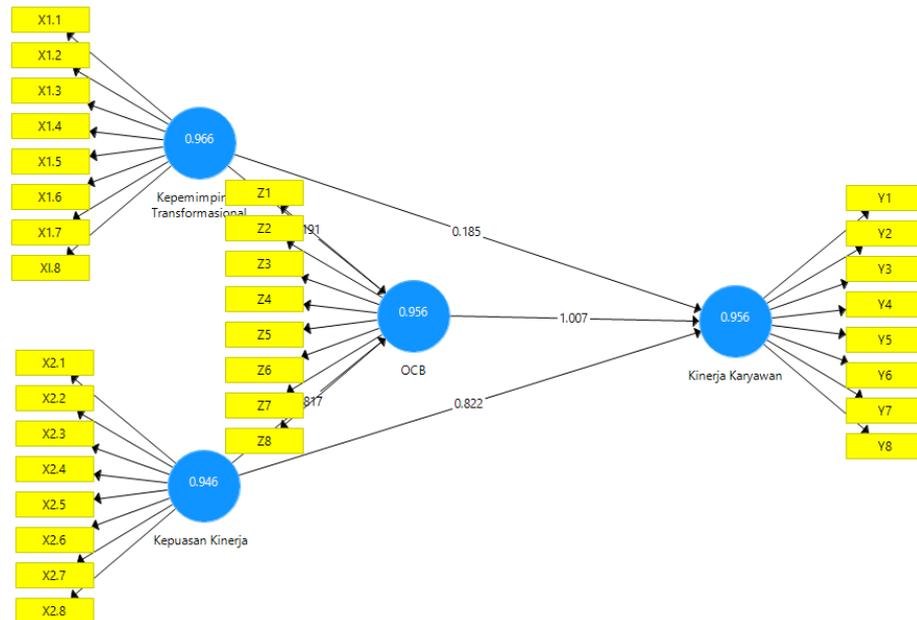
Uji reliabilitas dapat menggunakan *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliable atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai > 0,7. Berikut ini adalah nilai cronbach alpha:

**Tabel 4. 10 Hasil Cronbach Alpha**

	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>0,966</b>
<b>Kepuasan Kinerja</b>	<b>0,946</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0,956</b>
<b>OCB</b>	<b>0,956</b>

Sumber : Output data SmartPLS 3.0

Kesimpulan pengujian *cronbach's alpha* adalah Variabel Kepemimpinan Transformasional reliable, karena nilai *cronbach's alpha* Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah  $0,966 > 0,7$ . Variabel Kepuasan Kerja reliable, karena nilai *cronbach's alpha* Kepuasan Kerja (X2) adalah  $0,946 > 0,7$ . Variabel Kinerja Karyawan reliable, karena nilai *cronbach's alpha* Kinerja Karyawan adalah  $0,956 > 0,7$ . Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) reliable, karena nilai *cronbach's alpha* *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah  $0,956 > 0,7$ .



**Gambar 4. 2 Diagram Cronbach's Alpha**

#### 4.1.4.3.2 Composite Reliability

*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  $> 0,6$ . Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

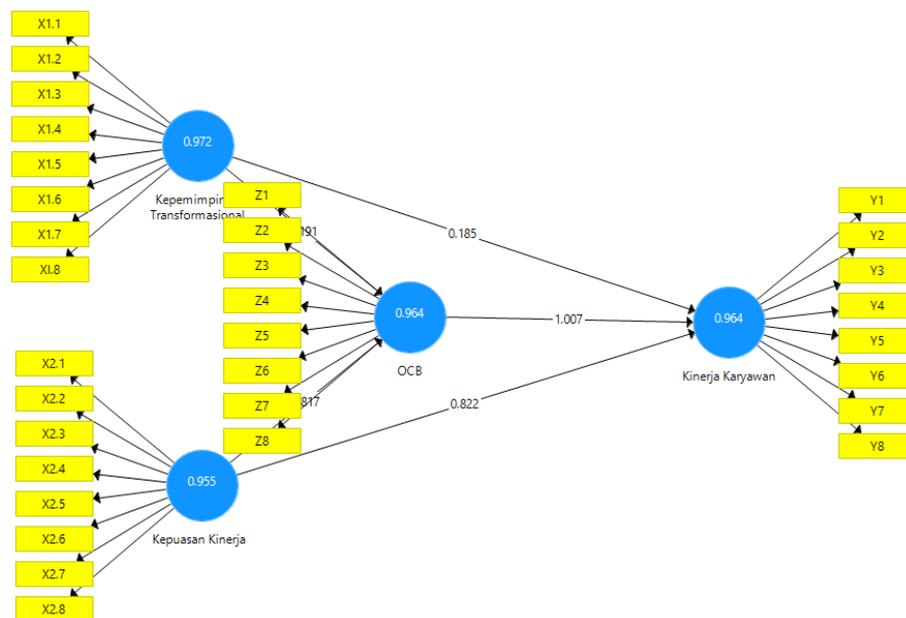
**Tabel 4. 11 Hasil Composit Reliability**

	Reliabilitas Komposit
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>0,972</b>
<b>Kepuasan Kinerja</b>	<b>0,955</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0,964</b>
<b>OCB</b>	<b>0,964</b>

Sumber : Output data SmartPLS 3.0

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah Variabel Kepemimpinan Transformasional reliable, karena nilai *composite reliability* Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah  $0,972 > 0,6$ . X2 Kepuasan

Kerja reliable, karena nilai *composite reliability* Kepuasan Kerja (X2) adalah  $0,955 > 0,6$ . Variabel Kinerja Karyawan reliable, karena nilai *composite reliability* Kinerja Karyawan (Y) adalah  $0,964 > 0,6$ . Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) reliable, karena nilai *composite reliability* *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah  $0,964 > 0,6$ .



**Gambar 4. 3 Diagram Composite Reliability**

#### 4.1.5 Analisis Pengujian *Inner Models*

Model struktural adalah model yang mendeskripsikan hubungan antar variabel laten (konstruk). Hubungan variabel laten didasarkan kepada teori, logika, atau pengalaman praktis yang diamati para peneliti sebelumnya (Juliandi et al., 2015). Analisis model struktural menggunakan pengujian antarlain *F-Square* dan *Q-Square*.

#### 4.1.5.1 Hasil Uji *R-Square*

Menurut (Ghozali, 2016). menjelaskan batasan nilai *r-square* diklasifikasikan ini pada tabel berikut :

**Tabel 4. 12 Nilai Klasifikasi Uji F-Square**

Nilai	Keterangan
0,75	Kuat
0,50	Moderat
0,25	Lemah

Hal ini menjelaskan semakin tinggi nilai berarti semakin baik pengaruh konstruk penelitian.

**Tabel 4. 13 Hasil Uji R-Square**

	R Square	Adjusted R Square
<b>Kinerja Karyawan</b>	1,000	1,000
<b>OCB</b>	0,987	0,987

Sumber : Output data SmartPLS 3.0

Berdasarkan tabel diatas Hasil uji *R-square* besarnya adalah 1,00 dan 0,988. Hal ini berarti 100% dan 98,8% variabel dependen Kinerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen X1 dan X2. Maka dapat dijelaskan bahwa pengaruh semua konstruk eksogen X1 dan X2 terhadap Y dan Z termasuk **Kuat**.

#### 4.1.5.2 Hasil Uji *Q-Square*

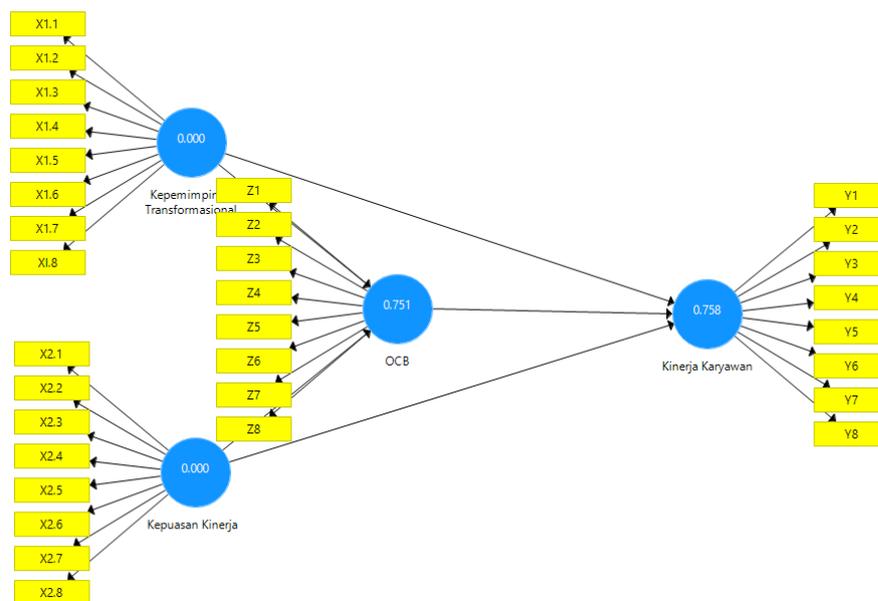
*Q-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai *Q-Square* kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Tabel 4. 14 Hasil Uji Q-Square

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	704,000	704,000	
<b>Kepuasan Kinerja</b>	704,000	704,000	
<b>Kinerja Karyawan</b>	704,000	170,106	0,758
<b>OCB</b>	704,000	175,530	0,751

Sumber : Output data SmartPLS 3.0

Berdasarkan tabel diatas Hasil uji *Q-square* besarnya diatas 0. Maka dapat dijelaskan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*.

Gambar 4. 4 Diagram *Q-Square*

#### 4.1.6 Hasil Uji Hipotesis

Dalam penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur bootstrapping menggunakan seluruh sample yang asli untuk melakukan resampling kembali. Menurut (Noor, 2015) pengujian dilakukan dengan melihat koefisien jalur (path coefficient) dan melihat nilai-test, apabila diperoleh P-Values  $\leq 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa kontrak tersebut kuat atau signifikan.

Tabel 4. 15 Hasil Uji Path Coefficient

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,185	0,187	0,041	4,479	<b>0,000</b>
Kepemimpinan Transformasional -> OCB	0,191	0,192	0,043	4,385	<b>0,000</b>
Kepuasan Kinerja -> Kinerja Karyawan	0,822	0,820	0,039	21,087	<b>0,000</b>
Kepuasan Kinerja -> OCB	0,817	0,814	0,041	19,910	<b>0,000</b>
OCB -> Kinerja Karyawan	1,007	1,010	0,007	139,885	<b>0,000</b>
Kepemimpinan Transformasional -> OCB -> Kinerja Karyawan	0,192	0,195	0,045	4,272	<b>0,000</b>
Kepuasan Kinerja -> OCB -> Kinerja Karyawan	0,822	0,822	0,038	21,684	<b>0,000</b>

Sumber : Output data SmartPLS 3.0

Berdasarkan data pada gambar diatas maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,185 menunjukkan arah hubungannya positif.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,191 menunjukkan arah hubungannya positif.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,822 menunjukkan arah hubungannya positif.
4. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari

0,05. Nilai original sampel sebesar 0,817 menunjukkan arah hubungannya positif.

5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 1,007 menunjukkan arah hubungannya positif.
6. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,192 menunjukkan arah hubungannya positif.
7. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,822 menunjukkan arah hubungannya positif.

## **4.2 Pembahasan Hasil Analisis Data**

Hasil temuan dari penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan oleh hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengetahui hal-hal tersebut.

Berikut ini ada bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### **4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,185 menunjukkan arah hubungannya positif.

Kinerja melibatkan interaksi antara proses yang dilakukan dalam menjalankan tugas dengan tujuan untuk mencapai hasil yang optimal bagi organisasi. Kinerja juga bisa diartikan sebagai pelaksanaan proses guna mencapai hasil yang diinginkan. Tingkat kinerja yang optimal mencerminkan sejauh mana perusahaan mampu mengelola sumber daya yang diperlukan. Menurut (Jufrizen, 2017), kepemimpinan merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif perlu memberikan arahan kepada seluruh anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi.

Beberapa penelitian (Nasution, 2018), (Jufrizen, 2017) dan (Satriowati et al., 2016) telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan atau kuat terhadap kinerja karyawan.

#### **4.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,191 menunjukkan arah hubungannya positif.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian dari pekerjaan, penempatan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi karyawan itu sendiri (Daulay & Handayani, 2021). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendorong kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Adhan et al., 2020) maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini mendukung penelitian yang lain yakni

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti lain (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Sembiring et al., 2021), (Astuti & Iverizkinawati, 2019), (Jufrizen & Intan, 2021) dan (Nasution, 2018) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja.

#### **4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil uji hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,822 menunjukkan arah hubungannya positif.

Kemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai. Setiap peran pemimpin dalam organisasi dapat mempengaruhi perilaku pegawai untuk meningkatkan OCB di lingkungan organisasi. Oleh karena itu, semakin efektif peran pemimpin dalam memberikan pengaruh yang ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individu dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, tingkat OCB yang ada di organisasi akan semakin tinggi. Hal ini berarti para pegawai akan meningkatkan sikap dan perilaku seperti altruisme, kesungguhan, semangat sportif, kesopanan, dan kepatuhan kepada norma-norma sosial di dalam organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Iswara & Sriath, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rianto, 2017), yang juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.. Menurut penelitian oleh (Gunawan, 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Artinya, dengan meningkatkan kepemimpinan transformasional, karyawan cenderung memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi.

#### **4.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil uji hipotesis yang keempat menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB), nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,817 menunjukkan arah hubungannya positif.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepuasan kerja di dalam organisasi memiliki dampak yang besar terhadap tingkat kinerja pegawai, karena ketika kepuasan kerja tercapai, kinerja pegawai cenderung meningkat. Ketika karyawan mencapai kepuasan kerja, mereka akan meningkatkan kinerja sesuai dengan kemampuan mereka. Kepuasan kerja juga dianggap baik dan berhasil jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Oleh karena itu, pencapaian kepuasan kerja sangat penting untuk mencapai kinerja pegawai yang baik, termasuk dalam aspek perilaku ekstra yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Sengkey, Y. M., Tewel, B., & Lintong, 2018), (Darmawati, A., Hidayati, L. N., & S, 2013), dan (Permana & Sriathi, 2017), dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara kolektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **4.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji hipotesis yang kelima menunjukkan bahwa hubungan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih

kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 1,007 menunjukkan arah hubungannya positif.

Untuk mencapai kesuksesan, organisasi membutuhkan karyawan yang bersedia melampaui tugas-tugas mereka yang biasa dan berusaha untuk mencapai kinerja yang melebihi harapan. Organisasi membutuhkan karyawan yang terikat dalam "*Good Citizenship Behavior*", seperti memberikan pernyataan konstruktif tentang tim dan organisasi, membantu anggota tim lainnya, melakukan tugas tambahan secara sukarela, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan menghargai semangat kerjasama.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2020), (Ticoalu, 2015), dan (Suzanna, 2017) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

#### **4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil uji hipotesis yang keenam menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,192 menunjukkan arah hubungannya positif.

Menurut penelitian (Ardi et al., 2015) sebelumnya persepsi dukungan organisasi adalah kepercayaan umum di kalangan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan (Wulandari & Septyarini, 2022) mendefinisikan kepemimpinan sebagai orang yang terlibat dengan orang lain dan membangun Hubungan dalam bentuk

kepemimpinan yang meningkatkan motivasi dan etika pemimpin (Yulita, 2022), kepemimpinan transformasional juga memengaruhi perilaku kewargaan organisasi karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada gaya kepemimpinan pemimpin, karena pemimpin sangat mempengaruhi perilaku anggotanya, yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan, dan (Asroti et al., 2022) menyimpulkan bahwa OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

#### **4.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil uji hipotesis yang ketujuh menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,822 menunjukkan arah hubungannya positif.

Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan oleh mereka. Selain itu, (Soegandhi, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap perilaku OCB. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan secara signifikan akan meningkatkan perilaku OCB mereka. Perilaku OCB ini memiliki dampak positif bagi karyawan dalam hubungan dengan rekan kerja dan

manajer. Selain itu, hal ini juga mempengaruhi kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain, evaluasi kinerja yang dilakukan oleh manajer, dan akhirnya memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan penghargaan dari organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nabawi, 2019), (Nasution, 2018), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Mujiatun, 2015), (Arda, 2017), (Harahap, Sandhi Fialy, & Tirtayasa, 2020) juga mendukung bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan. Maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini sebagai berikut :

1. Hasil uji hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,185 menunjukkan arah hubungannya positif.
2. Hasil uji hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,191 menunjukkan arah hubungannya positif.
3. Hasil uji hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,822 menunjukkan arah hubungannya positif.
4. Hasil uji hipotesis yang keempat menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational*

- Citizenship Behavior* (OCB), nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,817 menunjukkan arah hubungannya positif.
5. Hasil uji hipotesis yang kelima menunjukkan bahwa hubungan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 1,007 menunjukkan arah hubungannya positif.
  6. Hasil uji hipotesis yang keenam menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,192 menunjukkan arah hubungannya positif.
  7. Hasil uji hipotesis yang ketujuh menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), nilai P-Value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Nilai original sampel sebesar 0,822 menunjukkan arah hubungannya positif.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat peneliti kemukakan adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan agar PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan lebih mengoptimalkan untuk mengayomi dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya, dengan cara lebih peduli dengan karyawan, dan mau mendengarkan aspirasinya untuk kemajuan perusahaan
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan adanya penelitian yang membahas variabel Mutasi, karena Mutasi merepresentasikan yang menarik untuk diteliti

dampaknya terhadap Kinerja karena adanya persepsi tekanan sosial dan pengetahuan dari lingkungan kerja.

3. Diharapkan dapat mencari memastikan responden memiliki kepemimpinan transformasional sebelum melakukan penelitian.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karna penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain :

1. Jumlah responden yang hanya 88 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Objek penelitian hanya di fokuskan pada karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan.
3. Dalam proses pengambian data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya, hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. ANDI.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap universitas swasta di kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Afandi. (2016). *Concept & Indicator: Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.
- Amaturrahman, K. S., & Nurnida, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Divisi Pelayanan SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. *E-Proceeding of Management*, 8(1), 284–289.
- Amirullah. (2015). *Kepemimpinan Dan Kerja Sama Tim*. Jakarta: Mitra Wacana.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Ardi, R., B., T., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142–152.
- Arianty. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelindo Cabang Belawan*. *Jurnal Manajemen Perpajakan*, 4(2), 400–410.
- Arianty. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 4(3), 144–150.
- Asroti, A., Mochlasin, M., & Ridlo, M. (2022). Pengaruh Servant Leaders Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organization Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 2179–2191.
- Astuti, R., & Iverizkinawati. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara

- Medan. *Jurnal Ilman*, 6(1), 26–41.
- Bintoro. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. In (*Cetakan Pertama*) Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.
- Cookson, M., D., & R., S. P. M. (2019). *Pengaruh Pengawasan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational citizenship Behavior pada Kantor Wilayah Kementrian Agama*. 5(2), 1456–1469.
- Darmawati, A., Hidayati, L. N., & S, D. H. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenchip Behavior. *Jurnal Ekonomia*, 9(1), 13–15.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. In *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 156–164.
- Daulay, R., & Marlina, D. (2019). The impact of islamic leadership on employee satisfaction on Syariah Banking Institutions in Medan City. *Roceeding International Seminar on Islamic Studies*, 1(1), 551–559.
- Dewi, N. L. P. Y. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5643–5670. <https://doi.org/10.21831/jim.v13i1.22220>
- Farisi, S. (2021). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance Mediated by Citizenship Behavior. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(2), 413–432. <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i2.1275>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Kedua). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transfomasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*, 4(1), 60–66.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Harahap, Sandhi Fialy, & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>

- Hasibuan, S., J., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 134–147.
- Hasibuan, J. S. (2014). Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 1–10.
- Hendrawan, A., Sucahyawati, H., & Indriyani. (2017). Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara Andi Hendrawan, Hari Sucahyawati, *Indriyani Staf Pengajar Aakademi Maritim Nusantara Cilacap*. 39–48.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Hsb, A. G., & Chandra, D. S. (2021). *Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BKKBN Medan Sumatera Utara*. 1–18.
- Iswara, I. P., & Sriath, A. A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior di PT. Bpd Bali Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), *Manajemen Keuanagan Organisasi*, 5(9), 5923–5948.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*. In *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–325.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. In *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, (Vol.1, No, 844–859).
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>
- 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., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162–183. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1682>
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU PRESS.

- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Raja Grafindo Persada.*
- Kotler, P., & Amstrong. (2012). *Marketing Management.* Erlangga.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* In Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Masram. (2017). *Manajemen Sumber Daya Profesional.* Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi. *MIX: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 447–465.
- Mujiatun, S. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada PT Rajawali Nusindo Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 1(2).
- Munir. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat.* CV. Pena Persada.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 425–439.
- Noor, J. (2015). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah.* Prenadamedia Group.
- Nothouse, P. . (2013). *leadership: Theory and Practicfe.* Sage PUBlication Inc.
- Nurjannah, H., & Hamzah, Z. (2018). *Peranan Spritualitas Di Tempat Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Perilaku Kewargaorganisasian Pada Dosen Universitas Islam Riau.* *Jurnal Ekonomi KIAT*, 29(2), 42–49.
- Pasaribu, F., Bulan, T. R. N., Muzakir, M., & Pratama, K. (2021). Impact Of Strategic Leadership and Organizational Innovation on The Strategic Management: Mediatlional Role of It Capability. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 354-369.
- Permana, A. D., & Sriathi, A. A. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(8), 4207–4209.
- Purnomo, B. R., & Dewi, H. W. (2022). Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Timur Jaya. *Media Mahardhika*, 21(1), 979–983.
- Putra, R. A., & Candana, D. M. (2020). Pengaruh Motivasi Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship

- Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intevening Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Muhammad Zein Painan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 107–116. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i1.337>
- Putri, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(1), 183–204.
- Rahmawati, T., Prasetya, & A. (2017). *Analisis Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi Pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 48(1).
- Raisid, I. A., Lestari, H., & Dewi, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Jendral Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Jakarta. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 8(3), 1–9.
- Rianto, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat Rawat Inap Pada Rumah Sakit Eka Hospital Pekanbaru. *Jurnal Fakultas Ekonomi Riau University*, Vol.4, No.
- Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. . (2014). *Manajemen* (diterjemahkan oleh Bob Sabran (ed.)). Erlangga.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–5. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Rozarie. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Negara Kesatuan Republik Indonesia., 66–100.
- Sagala, S. (2018). *Pendekatan Dan Model Kepemimpinan (Edisi Pert)*. Prenadamedia Group.
- Satriowati, E., Dhiana Paramita, P., & Hasiholan, L. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management*, 2(2), 1–12.
- Sembiring, M., Jufrizen, & Tanjung, H. (2021). “Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.” *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Sengkey, Y. M., Tewal, B., & Lintong, D. C. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara.

*Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 3138–3147.

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Simamora. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (III)*. Bumi Aksara.
- Soegandhi, V. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(1), 1–14.
- Sugianingrat, I. A. P. W., Yasa, N. N. K., SE, M., & Sintaasih, D. K. (2021). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior*. Media Sains Indonesia.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Alfabeta.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(1), 587–605. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976>
- Suwatno. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi Publik dan Bisnis* ((cetakan p). Bumi Aksara.
- Suzanna, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan pada PT Taspen (PERSERO) kantor cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, 19(1), 42–50.
- Ticoalu. (2015). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 7(11), 782–790. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Titisasari. (2016). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja*. Mitra Wacana Media.
- Tuhti, Z. (2022). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Journal Economy and Currency Study (JECS)*, 4(2), 77–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.51178/jecs.v4i2.724>
- Umar, H. (2008). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT Raja Grafindo Persada.
- Wulandari, N., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Kinerja*, 19(1), 160–169.
- Yulita. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior

sebagai Pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 47–52.

Yunita, Y. (2021). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan : Motivasi, Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu*, 2(1)(Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia), 310–330.

Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah Di Kota Medan. Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 61–72.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. 1 Kuesioner Penelitian

Kepada Yth,  
**Bapak/Ibu/Sdr/i Responden**  
di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Satu (S1) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya:

Nama : Illal Valid Al Hafiz  
NPM : 1905160381  
Jurusan : Manajemen

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Medan”** untuk itu, saya sangat mengharapkan kesetiaan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuesioner ini secara lengkap dan sebelumnya saya mohon maaf apabila mengganggu waktu Bapak/Ibu/Sdr/i. Data yang diperoleh akan digunakan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian, sehingga kerahasiannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Saya mohon kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi kuesioner ini dengan seobjektif mungkin. Dimohon disetiap pertanyaan untuk membaca sehati-hati agar tidak ada kesalahan dalam menjawab pernyataan. Demikian yang saya sampaikan, saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/I yang telah meluangkan waktu untuk mengisi dan menjawab semua pernyataan yang ada didalam kuesioner.

Medan, Juli 2023  
Hormat Saya,

**Illal Valid Al Hafiz**

### DATA RESPONDEN

Berilah tanda silang (X) pada keterangan di bawah ini sesuai identitas diri:

Nama : .....

Jenis Kelamin :  Laki-laki       Perempuan

Usia :  21 - 25 Tahun       26 - 30 Tahun  
 31 - 35 Tahun       > 35 Tahun

Pendidikan Terakhir :  SMA       Sarjana  
 Diploma       Magister

### Petunjuk Umum Pengisian Kuesioner

Responden dapat menjawab setiap pernyataan dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Dimohon untuk membaca setiap pernyataan secara detail dan menjawab dengan lengkap setiap pernyataan.

Pada masing-masing pernyataan terdapat 5 alternatif jawaban, yaitu:

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

Data responden dan semua informasi yang diberikan akan terjamin kerahasiannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner seobjektif mungkin.

### 1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

No.	Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
<b>Karismatik</b>						
1	Pemimpin selalu mencari peluang baru untuk organisasi.					
2	Pemimpin memberi gambaran yang menarik tentang masa depan.					
<b>Inspirasional</b>						
3	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik.					
4	Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai.					
<b>Stimulasi Intelektual</b>						
5	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
<b>Perhatian Individual</b>						
7	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.					
8	Pemimpin saya memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda.					

### 2. Kepuasan Kerja (X2)

No.	Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
<b>Pekerjaan itu Sendiri</b>						
1	Pemberitahuan secara langsung terhadap hasil kerja yang telah saya laksanakan dari supervisor.					
2	Saya puas karena pekerjaan ini memberikan pengalaman dan pengetahuan untuk saya.					
<b>Hubungan dengan Rekan Kerja</b>						
3	Kemampuan yang dimiliki rekan kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaannya.					
4	Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya.					
<b>Peluang Kemajuan</b>						
5	Kesempatan promosi yang besar yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.					
6	Adanya sosialisasi mengenai kebijakan promosi di tempat kerja secara bertahap.					
<b>Kompensasi</b>						
7	Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan.					
8	Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari.					

### 3. Kinerja Pegawai (Y)

No.	Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
<b>Kuantitas</b>						
1	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan.					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang lebih cepat dari target yang ditentukan.					
<b>Kualitas</b>						
3	Saya bekerja sesuai dengan prosedur kerja.					
4	Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
<b>Kehandalan</b>						
5	Bagi saya, penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai.					
6	Saya selalu memanfaatkan sumber daya dan fasilitas yang ada untuk hasil kerja yang maksimal.					
<b>Sikap</b>						
7	Saya memiliki tanggung jawab pada saat bekerja.					
8	Saya selalu merespon cepat setiap pekerjaan yang diberikan, biarpun pekerjaan itu banyak.					

### 4. Organizational Citizenship Behavior (Z)

No.	Item Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
<b>Sikap Mementingkan Kepentingan Orang Lain</b>						
1	Saya puas karena saya dapat saling memberikan masukan yang bermanfaat dengan rekan kerja saya.					
2	Saya puas karena dapat berteman akrab dengan rekan kerja, baik di dalam maupun di luar jam kerja.					
<b>Kesopanan</b>						
3	Bertoleransi pada kebijakan perubahan perusahaan.					
4	Kepedulian terhadap perusahaan.					
<b>Sikap Berhati-hati</b>						
5	Saya selalu bersungguh-sungguh mengikuti setiap peraturan dan prosedur organisasi.					
6	Saya selalu berhati-hati dalam mengambil keputusan dalam tim.					
<b>Sikap Sportif</b>						
7	Tidak mengeluh tentang hal-hal yang tidak penting.					
8	Selalu berfokus pada hal-hal yang positif dan tidak memperdulikan hal-hal yang negatif.					



No.	Kepemimpinan Transformatif (X1)								Total X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32
47	5	5	5	5	5	5	5	5	40
48	4	4	4	4	4	4	4	4	32
49	5	5	5	5	5	5	5	5	40
50	4	4	4	4	4	4	4	4	32
51	3	3	4	4	4	4	4	3	29
52	4	4	4	4	4	4	4	4	32
53	5	5	5	5	5	5	5	5	40
54	4	4	4	4	4	4	4	4	32
55	4	4	4	4	4	4	4	4	32
56	4	4	5	5	5	5	5	4	37
57	2	5	5	5	3	5	5	5	35
58	4	4	4	4	3	4	4	4	31
59	5	5	5	5	3	5	5	5	38
60	5	5	4	4	4	4	4	5	35
61	3	3	5	5	5	5	5	4	35
62	4	4	4	4	4	4	4	4	32
63	5	2	5	5	5	3	5	5	35
64	4	2	5	3	5	3	5	4	31
65	4	4	4	4	4	4	4	4	32
66	4	4	4	4	4	4	4	4	32
67	4	4	4	4	4	4	4	4	32
68	5	5	5	5	5	5	5	5	40
69	5	5	5	5	5	5	5	5	40
70	4	4	4	4	4	4	4	4	32
71	5	5	5	5	5	5	5	5	40
72	4	4	4	4	4	4	4	4	32
73	4	4	4	4	4	4	4	4	32
74	4	4	4	4	4	4	4	4	32
75	4	4	4	4	4	4	4	4	32
76	4	4	4	4	4	4	4	4	32
77	3	3	3	3	3	3	3	4	25
78	4	4	4	4	4	4	4	4	32
79	4	4	4	4	4	4	4	4	32
80	4	4	4	4	4	4	4	4	32
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32
82	4	4	4	4	4	4	4	4	32
83	4	4	4	4	4	4	4	4	32
84	5	5	5	5	5	5	5	5	40
85	4	4	4	4	4	4	4	4	32
86	4	4	4	4	4	4	4	4	32
87	5	5	5	5	5	5	5	5	40
88	5	5	5	5	5	5	4	5	39

**Lampiran 1. 3 Jawaban Responden pada Variabel Kepuasan Kerja**

No.	Kepuasan Kerja (X2)								Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	4	5	4	4	4	4	33
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32
11	4	4	4	5	4	4	4	4	33
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	3	3	3	3	3	3	3	4	25
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	4	4	4	5	4	4	4	4	33
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
21	4	4	4	5	4	4	4	4	33
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	5	5	5	5	5	5	5	40
24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
29	5	5	5	5	5	5	5	5	40
30	5	5	5	5	5	4	4	4	37
31	5	5	5	5	5	4	4	4	37
32	4	4	4	5	4	4	4	4	33
33	5	5	5	4	5	4	4	4	36
34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
35	5	5	5	5	5	5	5	5	40
36	3	3	3	4	3	4	4	4	28
37	4	4	4	4	4	5	5	5	35
38	5	5	5	5	5	4	4	4	37
39	5	5	5	4	5	4	4	4	36
40	3	3	3	4	3	4	4	4	28
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
42	5	5	5	5	5	4	4	4	37
43	5	5	5	4	5	3	3	4	34
44	5	5	5	5	5	4	4	4	37
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32
47	5	5	5	5	5	4	4	4	37

No.	Kepuasan Kerja (X2)								Total X2
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	32
49	5	5	5	5	5	4	4	4	37
50	4	4	4	5	4	5	5	5	36
51	3	3	3	3	3	4	4	4	27
52	4	4	4	3	4	4	4	4	31
53	5	5	5	5	5	5	5	5	40
54	4	4	4	4	4	5	5	5	35
55	4	5	4	4	4	4	4	4	33
56	4	5	4	5	4	5	5	5	37
57	5	5	5	5	5	5	5	5	40
58	2	4	4	4	4	5	5	5	33
59	5	5	5	5	5	5	5	5	40
60	5	4	5	5	5	4	4	4	36
61	3	4	3	4	4	5	5	5	33
62	4	4	4	5	4	5	5	5	36
63	5	5	5	5	5	5	5	5	40
64	4	5	4	4	4	4	4	4	33
65	4	4	4	4	4	4	4	4	32
66	4	4	4	4	4	4	4	4	32
67	4	4	4	4	4	4	4	4	32
68	5	5	5	5	5	5	5	5	40
69	5	5	5	5	5	5	5	5	40
70	4	4	4	4	4	4	4	4	32
71	5	5	5	5	5	5	5	5	40
72	4	4	4	4	4	4	4	4	32
73	4	4	4	4	4	4	4	4	32
74	4	4	4	4	4	4	4	4	32
75	4	4	4	4	4	4	4	4	32
76	4	4	4	4	4	4	4	4	32
77	3	3	3	3	3	3	3	4	25
78	4	4	4	4	4	4	4	4	32
79	4	4	4	4	4	4	4	4	32
80	4	4	4	4	4	4	4	4	32
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32
82	4	4	4	4	4	4	4	4	32
83	4	4	4	4	4	4	4	4	32
84	5	5	5	5	5	5	5	5	40
85	4	4	4	4	4	4	4	4	32
86	4	4	4	4	4	4	4	4	32
87	5	5	5	5	5	5	5	5	40
88	5	5	5	5	5	4	5	5	39

**Lampiran 1. 4 Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Karyawan**

No.	Kinerja Karyawan (Y)								Total Y
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	3	3	3	3	3	3	3	4	25
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	5	5	5	5	5	5	5	40
24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
29	5	5	5	5	5	5	5	5	40
30	5	5	5	5	5	4	4	4	37
31	5	5	5	5	5	4	4	4	37
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
33	5	5	5	5	5	4	4	4	37
34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
35	5	5	5	5	5	5	5	5	40
36	3	3	3	3	3	4	4	4	27
37	4	4	4	4	4	5	5	5	35
38	5	5	5	5	5	4	4	4	37
39	5	5	5	5	5	4	4	4	37
40	3	3	3	3	3	4	4	4	27
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
42	5	5	5	5	5	4	4	4	37
43	5	5	5	5	5	3	3	4	35
44	5	5	5	5	5	4	4	4	37
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32
47	5	5	5	5	5	4	4	4	37
48	4	4	4	4	4	4	4	4	32
49	5	5	5	5	5	4	4	4	37

No.	Kinerja Karyawan (Y)								Total Y
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	
50	4	4	4	4	4	5	5	5	35
51	3	3	3	3	3	4	4	4	27
52	4	4	4	4	4	4	4	4	32
53	5	5	5	5	5	5	5	5	40
54	4	4	4	4	4	5	5	5	35
55	4	4	4	5	3	4	4	4	32
56	4	4	4	5	5	5	5	5	37
57	5	5	5	5	5	5	5	5	40
58	4	4	4	4	4	5	5	5	35
59	5	5	5	5	5	5	5	5	40
60	5	4	5	4	4	4	4	4	34
61	4	4	4	4	4	5	5	5	35
62	4	4	4	4	4	5	5	5	35
63	4	5	5	5	5	5	5	5	39
64	4	4	4	5	5	4	4	4	34
65	4	4	4	4	4	4	4	4	32
66	4	4	4	4	4	4	4	4	32
67	4	4	4	4	4	4	4	4	32
68	5	5	5	5	5	5	5	5	40
69	5	5	5	5	5	5	5	5	40
70	4	4	4	4	4	4	4	4	32
71	5	5	5	5	5	5	5	5	40
72	4	4	4	4	4	4	4	4	32
73	4	4	4	4	4	4	4	4	32
74	4	4	4	4	4	4	4	4	32
75	4	4	4	4	4	4	4	4	32
76	4	4	4	4	4	4	4	4	32
77	3	3	3	3	3	3	3	4	25
78	4	4	4	4	4	4	4	4	32
79	4	4	4	4	4	4	4	4	32
80	4	4	4	4	4	4	4	4	32
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32
82	4	4	4	4	4	4	4	4	32
83	4	4	4	4	4	4	4	4	32
84	5	5	5	5	5	5	5	5	40
85	4	4	4	4	4	4	4	4	32
86	4	4	4	4	4	4	4	4	32
87	5	5	5	5	5	5	5	5	40
88	5	5	5	5	5	4	5	5	39

**Lampiran 1. 5 Jawaban Responden pada Variabel OCB**

No.	OCB (Z)								Total Z
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	4	4	4	4	4	4	4	4	32
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	3	3	3	3	3	3	3	4	25
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	5	5	5	5	5	5	5	40
24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
27	5	5	5	5	5	5	5	5	40
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
29	5	5	5	5	5	5	5	5	40
30	5	5	5	5	5	4	4	4	37
31	5	5	5	5	5	4	4	4	37
32	4	4	4	4	4	4	4	4	32
33	5	5	5	5	5	4	4	4	37
34	5	5	5	5	5	5	5	5	40
35	5	5	5	5	5	5	5	5	40
36	3	3	3	3	3	4	4	4	27
37	4	4	4	4	4	5	5	5	35
38	5	5	5	5	5	4	4	4	37
39	5	5	5	5	5	4	4	4	37
40	3	3	3	3	3	4	4	4	27
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
42	5	5	5	5	5	4	4	4	37
43	5	5	5	5	5	3	3	4	35
44	5	5	5	5	5	4	4	4	37
45	4	4	4	4	4	4	4	4	32
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32
47	5	5	5	5	5	4	4	4	37

No.	OCB (Z)								Total Z
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	32
49	5	5	5	5	5	4	4	4	37
50	4	4	4	4	4	5	5	5	35
51	3	3	3	3	3	4	4	4	27
52	4	4	4	4	4	4	4	4	32
53	5	5	5	5	5	5	5	5	40
54	4	4	4	4	4	5	5	5	35
55	4	4	4	5	3	4	4	4	32
56	4	4	4	5	5	5	5	5	37
57	5	5	5	5	5	5	5	5	40
58	4	4	4	4	4	5	5	5	35
59	5	5	5	5	5	5	5	5	40
60	5	4	5	4	4	4	4	4	34
61	4	4	4	4	4	5	5	5	35
62	4	4	4	4	4	5	5	5	35
63	4	5	5	5	5	5	5	5	39
64	4	4	4	5	5	4	4	4	34
65	4	4	4	4	4	4	4	4	32
66	4	4	4	4	4	4	4	4	32
67	4	4	4	4	4	4	4	4	32
68	5	5	5	5	5	5	5	5	40
69	5	5	5	5	5	5	5	5	40
70	4	4	4	4	4	4	4	4	32
71	5	5	5	5	5	5	5	5	40
72	4	4	4	4	4	4	4	4	32
73	4	4	4	4	4	4	4	4	32
74	4	4	4	4	4	4	4	4	32
75	4	4	4	4	4	4	4	4	32
76	4	4	4	4	4	4	4	4	32
77	3	3	3	3	3	3	3	4	25
78	4	4	4	4	4	4	4	4	32
79	4	4	4	4	4	4	4	4	32
80	4	4	4	4	4	4	4	4	32
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32
82	4	4	4	4	4	4	4	4	32
83	4	4	4	4	4	4	4	4	32
84	5	5	5	5	5	5	5	5	40
85	4	4	4	4	4	4	4	4	32
86	4	4	4	4	4	4	4	4	32
87	5	5	5	5	5	5	5	5	40
88	5	5	5	5	5	5	4	5	39

**Lampiran 1. 6 Biodata Peneliti****1. Data Diri**

Nama : Illal Valid Al Hafiz  
NPM : 1905160381  
Tempat Tanggal Lahir : Padang Sidempuan, 22 November 2001  
Jenis Kelamin : Laki - Laki  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Anak ke : 3 dari 4 bersaudara  
Alamat : Jl. Antariksa No 99 S, Kel. Sari Rejo, Kec.  
Medan Polonia  
No. Telepon : 0821 6341 3746  
Email : [hafizillal@gmail.com](mailto:hafizillal@gmail.com)

**2. Data Orang Tua**

Nama Ayah : Sukino  
Pekerjaan : Sales  
Nama Ibu : Rita Herawati  
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga  
Alamat : Jl. Antariksa No 99 S, Kel. Sari Rejo, Kec.  
Medan Polonia  
No. Telepon : 0822 7624 8863  
Email : -

**3. Data Pendidikan Formal**

Sekolah Dasar : SDN 112146 Janji  
Sekolah Menengah Pertama : Mts Al - Fauzan  
Sekolah Menengah Atas : SMAN 5 Medan  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, Juli 2023

**Illal Valid Al Hafiz**  
NPM. 1905160381