

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PERUM LPPNPI AIRNAV INDONESIA
CABANG MEDAN**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

**NAMA : DELVANI AUDRIA SIREGAR
NPM : 1905160195
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 23 Agustus 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

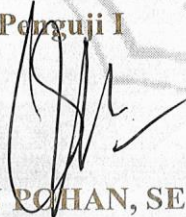
MEMUTUSKAN

Nama : **DELVANI AUDRIA SIREGAR**
NPM : **1905160195**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUM LPPNPI AIRNAV INDONESIA CABANG MEDAN**

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

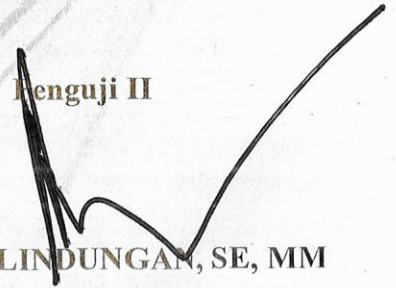
Tim Penguji

Penguji I



MUKMIN POHAN, SE, M.Si

Penguji II



RONI PARLINDUNGAN, SE, MM

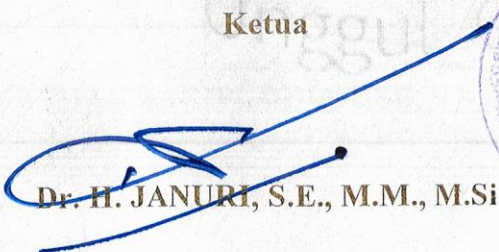
Pembimbing



MUSLIH, SE, M.Si

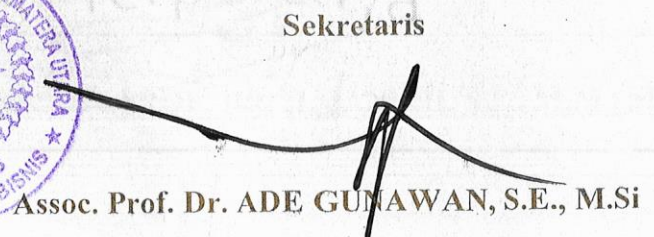
Panitia Ujian

Ketua



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

Sekretaris



Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : DELVANI AUDRIA SIREGAR
NPM : 1905160195
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PERUM LPPNPI AIRNAV
INDONESIA CABANG MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing


MUSLIH, S.E, M.Si

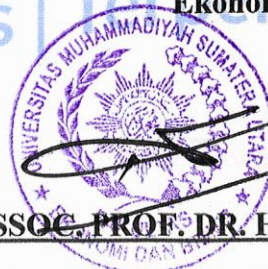
Diketahui/Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis


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


ASSOC. PROF. DR. H. JANURI. S.E., M.M., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : DELVANI AUDRIA SIREGAR
NPM : 1905160195
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUM LPPNPI AIRNAV INDONESIA CABANG MEDAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	BAB I Di persiapkan utk kantar pembimbing tabel kpi di perbaiki	9/ 5-23	
BAB 2	BAB II Sirasi dosen UMSU korangya konsep teori	9/ 8-23	
BAB 3	Definisi o.p variabel hrs K2 & BAB II	19/ 5-23	
BAB 4	-tabel & form hrs Times Pura -Data & tabel & hrs	8/ 8.23	
BAB 5	lingkupan buku hari hrs font & hrs	9/ 8.23	
Daftar Pustaka	praktika hrs & karsaly	8/ 8.23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Alle Giday hrs hrs	8/ 8.23	

Medan, Agustus 2023

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

MUSLIH, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Delvani Audria Siregar

NPM : 1905160195

Program Studi : Manajemen



Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul "*Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening, Pada Perum LPPNPI Airnav Indonesia Cabang Medan*" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

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

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

Yang Menyatakan



METERAI
TEMPEL
501AKX516301167

Delvani Audria Siregar

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PERUM LPPNPI AIRNAV INDONESIA CABANG MEDAN

Delvani Audria Siregar

Program Studi Manajemen

E-mail: delvaniaudriasrg@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan terhadap OCB, pengaruh pengembangan karir terhadap OCB, pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui OCB dan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 57 responden yang merupakan pegawai Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPls) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap OCB, terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap OCB, terdapat pengaruh positif dan signifikan OCB terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui OCB, terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui OCB.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS AN VARIABEL INTERVENING VARIABLE AT PERUM LPPNPI AIRNAV INDONESIA, MEDAN BRANCH

Delvani Audria Siregar

Management Study Program

E-mail: delvaniaudriasrg@gmail.com

The purpose of this study is to determine and analyze the influence of leadership on employee performance, the influence of career development on employee performance, the influence of leadership on OCB (Organizational Citizenship Behavior), the influence of career development on OCB, the influence of OCB on employee performance, the influence of leadership on employee performance through OCB, and the influence of career development on employee performance through OCB. This research uses an associative research design with a sample of 57 respondents who are employees of Perum LPPNPI AirNav Indonesia, Medan Branch. Data collection techniques used a questionnaire with a list of statements, and data analysis techniques employed Partial Least Square (SmartPls) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results show a positive and significant influence of leadership on employee performance, a positive and significant influence of career development on employee performance, a positive and significant influence of leadership on OCB, a positive and significant influence of career development on OCB, a positive and significant influence of OCB on employee performance, a positive and significant influence of leadership on employee performance through OCB, and a positive and significant influence of career development on employee performance through OCB.

Keywords : Leadership, Career Development, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance

KATA PENGANTAR



Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihiwasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu :**“Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan”**

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan

skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa kedua orang tua tercinta, Ayak Gunawan Siregar dan mamak Suharmi sebagai wujud jawaban dan tanggung jawab atas kepercayaan yang telah diamanatkan kepada penulis serta cinta dan kasih sayang, kesabaran yang tulus ikhlas membesarkan, merawat dan memberikan dukungan moral dan material serta selalu mendoakan selama menempuh pendidikan. Kebahagiaan dan rasa bangga kalian menjadi tujuan hidup penulis. Terimakasih untuk ayak dan mamak yang telah sabar menunggu anak gadis nya menjadi seorang sarjana.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si, selaku ketua program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara..
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, selaku sekretaris program studi manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

8. Bapak Muslih, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi
9. Seluruh Dosen dan staff pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.
10. Seluruh sahabat terbaikku, Ryant Ika Wardani, Rindi Anggraini, Shinta Marito Riana Stp, Cindy Rahayu, Khaira Afrilawati, Nur Wiwin Syafitri Lbs, Desi Ramadhani, Rika Puspita Sari yang banyak berpartisipasi dalam pembuatan skripsi dan pemberi semangat yang paling berharga sampai terselesaikan skripsi ini.
11. Yang tersayang adikku M Naufal Hakim Sireg yang senantiasa memberi dukungan, menghibur, memberikan semangat serta memberikan doa sehingga terselesaikan skripsi ini.
12. Kepada pemilik inisial MNJ sebagai partner spesial saya, terimakasih telah menjadi sosok pendamping dalam segala hal, yang menemani meluangkan waktunya, mendukung ataupun menghibur dalam kesedihan dan memberi semangat untuk terus maju dan maju tanpa kenal kata menyerah dalam segala hal untuk meraih apa yang menjadi impian saya.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Agustus 2023
Penulis

Delvani Audria Siregar
1905160195

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Batasan Masalah	8
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
BAB 2 LANDASAN TEORI	12
2.1 Uraian Teoritis.....	12
2.1.1 Kinerja Pegawai	12
2.1.1.1 Pengertian Kinerja	12
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	13
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	14
2.1.1.4 Indikator Kinerja.....	19
2.1.2 Kepemimpinan	21
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan.....	21
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan	22
2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	23
2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan.....	25
2.1.3 Pengembangan Karir.....	28
2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir	28
2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	29
2.1.3.3 Tujuan Pengembangan Karir	31
2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir.....	33
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	36
2.1.4.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	36
2.1.4.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	38
2.1.4.3 Faktor-faktor <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	40
2.1.4.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	45
2.2 Kerangka Konseptual	47
2.3 Hipotesis.....	54

BAB 3 METODE PENELITIAN.....	56
3.1 Pendekatan Penelitian	56
3.2 Defenisi Operasional	56
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	57
3.4 Populasi dan Sampel	58
3.5 Teknik Pengumpulan Data	59
3.6 Teknik Analisis Data.....	60
BAB 4 HASIL PENELITIAN	65
4.1 Hasil Peneliti	65
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	65
4.1.2 Identitas Responden.....	65
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian.....	67
4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan Karyawan (Y)	67
4.1.3.2 Variabel Kepemimpinan (X1).....	69
4.1.3.3 Variabel Pengembangan Karir (X2)	71
4.1.3.4 Variabel OCB (Z)	73
4.2 Analisis Data	75
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	75
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	78
4.3 Pembahasan.....	85
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	85
4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	86
4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap OCB	87
4.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap OCB	88
4.3.5 Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan Karyawan	89
4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB.....	90
4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB	91
BAB 5 PENUTUP.....	93
5.1 Kesimpulan.....	93
5.2 Saran.....	94
5.3 Keterbatasan Penelitian	94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Definisi Operasional	57
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian.....	58
Tabel 3.3 Populasi.....	60
Tabel 3.7 Skala Likert	46
Tabel 4.1 Skala Likert	65
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	66
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	67
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan Karyawan (Y)	68
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kepemimpinan (X1)	69
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Pengembangan Karir (X2)	71
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel OCB (Z)	73
Tabel 4.9 <i>Outer Loading</i>	75
Tabel 4.10 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	77
Tabel 4.11 <i>Cronbach Alpha</i>	77
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i>	78
Tabel 4.13 <i>R-Square</i>	78
Tabel 4.14 <i>F-Square</i>	79
Tabel 4.15 <i>Direct Effect</i>	80
Tabel 4.16 <i>Indirect Effect</i>	83
Tabel 4.17 <i>Total Effect</i>	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	54
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i>	76
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstraping (Direct Effect)</i>	82

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam suatu sistem operasi perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perlunya upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia sebaik mungkin. Sebab kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya keunggulan teknologi dan terjadinya dana saja. Tapi faktor manusia merupakan faktor yang paling penting pula. Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pemimpin maupun anggota merupakan faktor penting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintahan maupun swasta, terutama untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi adalah suatu wadah atau tepat dua orang atau lebih yang memiliki ikatan kerjasama guna mewujudkan suatu tujuan bersama. Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara teratur (Ismainar, 2018).

Dengan adanya partisipasi secara langsung dan teratur mengakibatkan terjadinya pelaksanaan pekerjaan yaitu kinerja guna mencapai tujuan organisasi atau instansi. Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau

perusahaan serta mengetahui dampak positif dan dampak negatif dari suatu kebijakan operasional (Rismawati & Mattalata, 2018)

Pegawai dapat bekerja dengan baik apabila memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Namun sebaik apapun potensi atau kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tidak dapat berkembang jika tidak didukung oleh perusahaannya. Oleh karena itu perusahaan dan pegawai harus dapat berinteraksi dengan baik. Pimpinan perusahaan harus menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lain. Oleh karena itu kinerja pegawai perlu diperhatikan dalam upaya mencapai tujuan yang maksimal. Banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, salah satunya yaitu kepemimpinan (Kasmir, 2016).

Untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin, karena kepemimpinan merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja para pegawai. Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Mustafa & Maryadi, 2017). Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.

Bahkan sekarang ini bisa dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai dan kemunduran yang dialami oleh instansi sangat ditentukan oleh peran pemimpinnya. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin

berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan, dan mengarahkan seluruh potensi pegawai di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan kinerja pegawai yang berorientasi pada tujuan organisasi. Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian (Jufrizen, 2017) dan (Tanjung, 2015) yang menyatakan kepemimpinan adalah faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai.

Setiap perusahaan atau organisasi melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu berusaha untuk mendapatkan keuntungan, tapi tidak terlepas dari tujuan utamanya yaitu untuk mensejahterakan dan memajukan kemampuan pegawainya karena pegawai merupakan aset bagi perusahaan. Salah satu aktivitas perusahaan untuk memajukan kemampuan pegawainya demi terciptanya kinerja yang baik adalah dengan adanya pengembangan karir pegawai (Kasmir, 2016).

Pengembangan karir ditujukan agar pegawai mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya dilingkungan kerja. Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka pegawai dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki (Rivai, 2014). Perjalanan karir pegawai merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa jabatannya berakhir sehingga pegawai ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

Hal ini sejalan dan didukung oleh hasil penelitian (Faustyna & Jumani, 2015) dan (Syahputra & Tanjung, 2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Faktor pengembangan karir ini perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan demi meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

Dari penjelasan yang sudah diuraikan sebelumnya, dengan adanya kepemimpinan dan pengembangan karir di perusahaan yang sesuai bagi para pegawai, tentu saja dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai yang akan berdampak pada kemudahan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai merasa cocok dengan kepemimpinan di suatu perusahaan dan secara berkala terus mengikuti pengembangan karir dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) (Lutfiyanto & Huda, 2020).

Menurut (Robbins & Mary, 2010) *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi". *Organizational citizenship behavior* dianggap penting dan berharga untuk keberlangsungan hidup organisasi dikarenakan pegawai yang memiliki OCB cenderung menampilkan kinerja secara efektif yang selanjutnya bisa mempengaruhi kinerja yang lebih baik. *Organizational citizenship behavior* juga dapat memprediksi kinerja pegawai, memberi inisiatif dalam menawarkan banyak peluang bagi pegawai yang bersedia mengambil tambahan tanggung jawab pekerjaan dan menghadapi masalah pekerjaan secara mandiri.

Karena itu, pegawai tersebut punya banyak peluang untuk meningkatkan kompetensi kerja dan pengembangan profesi mereka secara berkelanjutan, juga membantu perilaku meningkatnya kinerja pegawai (Mira & Margaretha, 2012). Setiap perusahaan atau organisasi sudah pasti menginginkan kinerja terbaik dari setiap pegawainya, begitu juga dengan salah satu perusahaan yang ada di Indonesia yaitu Perusahaan Umum Lembaga Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) yang dikenal dengan nama AirNav Indonesia Cabang Medan, yang merupakan pelayanan navigasi penerbangan berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan memiliki nilai-nilai utama yaitu kompeten dengan terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, adaptif dengan terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, serta kolaboratif dengan membangun kerja sama yang sinergis. Dari nilai-nilai tersebut dapat diketahui Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan perusahaan yang mengutamakan peningkatan kinerja pegawainya. Namun sebaik-baiknya perusahaan tentu saja tidak terlepas dari masalah intern begitu juga dengan Perum LPPNPI AirNav Cabang Medan.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan, ditemukan beberapa masalah mengenai kinerja dari pegawai. Untuk melihat kondisi awal mengenai kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil penilaian *key performance indicator* (KPI) yang dilakukan sekali setiap tahunnya. Berdasarkan pemantauan penilaian prestasi kerja dengan menggunakan pengukuran *key performance indicator*. Dari penilaian *key performance indicator* (KPI) yang ada di Perum LPPNPI AirNav Cabang Medan masih ada target kerja yang belum tercapai, hal ini dikarenakan kurangnya

komunikasi dan pemahaman yang jelas, beberapa pegawai tidak memahami dengan baik, jika ada kebingungan dalam komunikasi antara atasan dan bawahan, pegawai terkadang takut untuk bertanya karena takut dikatakan tidak berkompeten di bidangnya, hal ini menjadikan target perusahaan sulit dicapai. Penting untuk memiliki tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) agar pegawai memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari pimpinan.

Masalah kinerja tersebut tentu saja juga berhubungan dengan kepemimpinan, pengembangan karir dan OCB. Dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah oleh pimpinan, berdasarkan observasi awal yg penulis lakukan, diketahui tidak dipegang bergantian antara pimpinan dan bawahan, pimpinan tidak pernah mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahannya. Sehingga terkadang kesepakatan hanya terjadi atas keputusan pimpinan sendiri tanpa memperdulikan pegawai lainnya. Hal ini lah yang dirasakan pegawai kurang pas, sehingga sering kali mereka tidak menganggap penting arahan atau keputusan pimpinan.

Pengembangan karir yang ada di Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan juga masih tergolong tidak terbuka, faktanya pemberian promosi dilakukan hanya melalui mekanisme tertentu yang tidak semua pegawai tahu, proses seleksi untuk posisi kosong juga tidak transparan sehingga pegawai merasa perusahaan kurang adil dalam segi promosi jabatan, hal seperti inilah yang memicu penurunan kinerja pegawai kerana kurang terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaiknya.

Selain itu perilaku kewarganegaraan organisasi atau kesukarelaan bekerja pegawai untuk kepentingan organisasi di nilai masih kurang. Pegawai cenderung lebih mementingkan pekerjaan pokoknya saja. Masih banyak pegawai yang belum mau melakukan tugas ekstra diantaranya perilaku bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dalam penelitian mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Beberapa pegawai masih ada yang takut bertanya ketika mengalami kesulitan saat melakukan pekerjaan, takut dikatakan tidak berkompeten oleh pimpinan yang akhirnya menjadikan target kerja sulit dicapai..
2. Pimpinan terlihat memiliki gaya yang otoriter dimana dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah dilakukan sendiri tanpa memperdulikan pegawai lainnya.
3. Belum adanya transparansi dalam promosi yang dilakukan perusahaan dikarenakan promosi dilakukan hanya melalui mekanisme tertentu yang tidak semua pegawai tahu.

4. Beberapa pegawai belum mau melakukan tugas ekstra diantaranya perilaku bekerjasama, tolong menolong, memberikan saran, dan berpartisipasi secara aktif.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor kepemimpinan, pengembangan karir dan *organizational citizenship behavior* dan penulis juga menjadikan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi/intervening.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan?

6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun refrensi dan pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.
 - b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan suatu organisasi atau perusahaan dalam mengambil kebijakan kinerja pegawai, kepemimpinan, pengembangan karir, dan OCB pada perusahaan atau organisasi.
2. Manfaat Praktis
 - a. Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai produktivitas kerja perusahaan pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.

- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis

BAB 2

KAJIAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Arianty, 2014).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Kaswan, 2016). Miner dalam (Sutrisno, 2013) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018)

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan criteria yang ditentukan perusahaan dan mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja (Jufrizen, 2018) merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap pegawai banyak tergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlakukan didalam perusahaan tersebut. Menurut Harvard dalam (Wibowo, 2016) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk :

- 1) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
- 2) Mengidentifikasi tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- 3) Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat bantu untuk memecat di kemudian hari.
- 4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi.
- 5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- 6) Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan
- 7) Mendapatkan kesenangan khusus.
- 8) Menyepakati tujuan pembelajaran.

- 9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- 10) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan.
- 11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- 12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya dan menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Terdapat beberapa tujuan dari penilaian kinerja pegawai, (Damayanto, 2019) yaitu sebagai berikut :

- 1) Menganalisa kemampuan pegawai secara individual
- 2) Mendapatkan keahlian dalam system pemberian upah atau gaji yang diterapkan didalam organisasi
- 3) Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan
- 4) Memperjelas kembali tugas, fungsi dan tanggung jawab didalam organisasi.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2016) adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas/keterikatan pegawai, komitmen dan disiplin kerja. Berikut penjelasannya:

1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat

menyelesaikannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan

pekerjaan. pegawai harus memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan. *Self efficacy* adalah keyakinan individu akan kemampuan yang dimiliki dalam hal melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan pada akhirnya keyakinan diri seseorang terhadap kemampuannya akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas/keterikatan pegawai

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan karena pegawai merasa terikat dengan perusahaan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik demi mencapai tujuan dari perusahaan.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan pegawai/perasaan keterikatan pegawai (*employee engagement*) kepada perusahaan. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Sedangkan (Sutrisno, 2013) menyatakan ada enam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif, pengawasan dan motivasi. Berikut penjelasannya:

1) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

5) Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi

dan misi organisasi. Proses adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

6) Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaiannya tujuan tertentu.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Ada beberapa indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2017), yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Keandalan
- 4) Sikap

Indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2) Kuantitas kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3) Keandalan

Keandalan seseorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehatian-hatian dalam bekerja.

4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

(Sutrisno, 2013), mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas

Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketetapan dalam melakukan tugas.

2) Kuantitas

Berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

3) Waktu kerja

Menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

4) Kerja sama

Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Selain itu (Wirawan, 2014), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Efisiensi pelaksanaan tugas

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan terhadap organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang berbeda-beda tergantung kepada karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakter orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan adalah suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Oleh karena itu pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan individu maupun organisasi (Wijono, 2018).

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Mustafa & Maryadi, 2017).

Sedangkan menurut (Mujiati, Koman, & Anak, 2013) kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan karakteristik tertentu untuk dapat bekerja sesuai dengan tujuan dan keinginan yang diharapkan.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan

Pada dasarnya tujuan kepemimpinan adalah pengaturan interaksi kelompok dan penyelesaian berbagai permasalahan, persoalan yang berkaitan dengan tujuan kelompok atau organisasi yang bersangkutan. Dua tujuan ini bagi seorang pemimpin menjadi dua hal yang tidak bisa ditinggalkan, mengingat kedua tujuan tersebut akan menentukan keberhasilan dari kepemimpinannya. Tujuan kepemimpinan yang dimaksud adalah: interaksi kelompok yang konsisten dan menyelesaikan persoalan atau problem (Rumanti, 2012).

Sedangkan menurut (Soekarso & Iskandar, 2015) tujuan kepemimpinan meliputi tujuan individu, tujuan kelompok, dan tujuan organisasi.

- 1) Tujuan individu adalah untuk memberi kesempatan pada pemimpin berkembang dalam tugasnya seperti mempengaruhi, memberi nasehat dan sebagainya.
- 2) Tujuan kelompok adalah untuk menanamkan pentingnya tujuan kelompok pada masing-masing anggota sehingga tujuan kelompok dapat segera tercapai.
- 3) Tujuan organisasi dimaksudkan untuk memajukan organisasi yang bersangkutan dan menghindari organisasi dari irasional organisasi.

Manfaat dari kepemimpinan yang bersifat hakiki, (Siagian, 2014), adalah sebagai berikut:

- 1) Penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.
- 2) Sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak diluar organisasi, terutama dengan mereka yang tergolong sebagai “stakeholder”.
- 3) Komunikator yang efektif.
- 4) Mediator yang handal, khususnya dalam mengatasi berbagai situasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu kelompok kerjayang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya.
- 5) Integrator yang rasional dan objektif.

2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam melaksanakan tugas kepemimpinan mempengaruhi orang atau kelompok menuju tujuan tertentu, kita sebagai pemimpin, dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut (Kristiawan, Safitri, & Lestari, 2017) perilaku seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- 1) Faktor internal,

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pemimpin itu sendiri, karna sebagai seorang pribadi yang memiliki jiwa kepemimpinan, seorang pemimpin tentu memiliki karakter yang unik, karakter itu lah yang membedakan cara pandang seorang pemimpin kepada bawahannya. Seorang pemimpin memiliki komitmen organisasional yang kuat, visionary, disiplin yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias,

berwawasan luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, mampu memanajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu berperan sebagai pendidik atau guru bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.

2) Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang terjadi karna adanya dorongan dari lingkungan. Faktor ini biasanya terkait dengan status sosial, pendidikan, pekerjaan, harapan, ideologi, agama dll. Faktor-faktor itu tentu akan menentukan bagaimana cara pemimpin untuk mengatur dan mempengaruhinya. Jika bawahan itu adalah siswa, maka pemimpin akan menjalankan pola kepemimpinan sesuai dengan karakter siswa, agar terjadi komunikasi yang lebih efektif antara pemimpin dan bawahan.

Sedangkan menurut (Suwatno & Priansa, 2011) faktor-faktor kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Faktor genetis

Adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

2) Faktor sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya.

3) Faktor bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator. Menurut (Siagian, 2014) kepemimpinan terdiri atas lima indikator yaitu sebagai berikut:

1) Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan- harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka.

Sedangkan menurut (Kartono, 2014) kepemimpinan dapat diukur melalui enam kemampuan, yakni:

1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan

menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan Karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis.

Menurut (Handoko, 2013) pengembangan karir adalah upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana karirnya. Sedangkan menurut Fubrin dalam (Mangkunegara, 2017) pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai untuk merencanakan karir masa depan pada akhirnya bermanfaat bagi pegawai dalam perkembangan karirnya.

Kemudian (Rivai, 2014) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Wardhana, 2014)

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan pegawai dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki pegawai dengan kualifikasi tertentu. Menurut (Rivai, 2014) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja (*job Performance*) adalah merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang pegawai. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis.

2) Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi pegawai, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure diluar perusahaan, mencakup kontrak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi pegawai terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Kesetiaan terhadap organisasi

Biasanya perusahaan membeli "membeli" loyalitas pegawai dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

5) Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu pegawai dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan mendapatkan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya pengembangan karirnya.

6) Peluang untuk tumbuh

Pegawai hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya. Misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan membuat pegawai untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi. Menurut (Siagian, 2014), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Prestasi kerja yang memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karir adalah seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2) Pengenalan oleh pihak lain

Yang dimaksud di sini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

3) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya.

5) Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6) Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Merupakan keputusan seorang pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.1.3.3 Tujuan Pengembangan Karir

Adapun tujuan pengembangan karir menurut menurut (Mangkunegara, 2017) adalah sebagai berikut:

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantupencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian.

4) Memperkuat hubungan antar pegawai dan perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

5) Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi penempatan suatu posisi jabatan yang sesuai dengan porsinya.

Selanjutnya (Handoko, 2013) mengemukakan tujuan dari pengembangan karir yaitu, sebagai berikut:

- 1) Untuk menjamin para pegawai yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka *qualified*.
- 2) Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih, dan
- 3) Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil.

Atas dasar uraian di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa yang paling mengetahui tentang kelebihan maupun kelemahan seorang pegawai adalah atasan langsung mereka.

2.1.3.4 Indikator Pengembangan Karir

Menurut (Siagian, 2014) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2) Keperdulian para atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan ketertiban atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

4) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk mengembangkan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya.

5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan,

dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja “puas” apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan karier menurut (Rivai, 2014) adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan karier

Membantu para pegawai dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

2) Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja pegawai untuk mengisi posisi jabatan / karier yang disediakan oleh perusahaan.

3) Dukungan perusahaan dalam bentuk materil

Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.

4) Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai dalam bidang operasional.

5) Perlakuan yang adil dalam berkarier

Memberikan kesempatan berkarier kepada pegawainya untuk mengembangkan diri.

6) Informasi karier

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan kariernya.

7) Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.

8) Mutasi

Memindahkan dan menempatkan pegawai dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.

9) Penempatan pegawai pada pekerjaan yang tepat

Penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

10) Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk pegawai untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.4.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Suatu organisasi akan berkembang karena adanya peran pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi tuntutan organisasi, siap membantu rekan kerja yang sedang membutuhkan. *Organizational citizenship behavior* muncul pada diri

pegawai apabila adanya faktor yang mempengaruhi dari dalam diri pegawai. Perlakuan yang ditunjukkan organisasi akan mempengaruhi rasa cinta pegawai terhadap organisasi. Munculnya rasa kecintaan pegawai ditunjukkan dengan menunjukkan kinerja yang dapat memajukan perusahaan.

Organizational Citizenship Behavior sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Luthans, 2016). Menurut (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012). Sedangkan menurut (Robbins & Mary, 2010) *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi". Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku seorang anggota organisasi yang bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya.

2.1.4.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Adapun (Somech & Oplatka, 2015) mengemukakan manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah meningkatkan perilaku-perilaku yang membantu dan bekerja sama dengan orang lain yang bermanfaat bagi anggota organisasi, perilaku yang menguntungkan organisasi (seperti pengikuti peraturan dan prosedur) dan kesadaran mengerjakan pekerjaan atau tugas (seperti dedikasi kepada pekerjaan dan kegigihan).

Pegawai yang melakukan perilaku ocb jelas akan memberikan manfaat yang tersirat bagi sebuah organisasi, karena hal ini akan menguntungkan serta memberikan citra yang bagus bagi orang-orang luar organisasi—atau organisasi lain sekalipun. Berikut beberapa manfaat yang diberikan ocb terhadap organisasi (Robbins, 2012):

1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Jika beberapa rekan kerja belum bisa memberikan perilaku OCB—maka hal ini akan memacu pegawai lainnya untuk bertanggung jawab juga memeberikan yang terbaik untuk organisasi nya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja.

2) Menghemat sumber daya yang dimiliki

Karena loyalitas nya dalam pekerjaan—maka hal ini akan meminimalisir pengeluaran untuk tenaga-tenaga baru, maksudnya hal ini akan meminimalisir sumber daya yang ada di sebuah organisasi, baik itu sumber daya manajemen ataupun sumber daya organisasi.

3) Menjadi fasilitas yang efektif untuk kordinasi kelompok

OCB sangat membuat efektif segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan—apalagi perihal koordinasi yang memang agak sulit untuk dilakukan. Tetapi dengan perilaku OCB ini akan menjadi sebuah sarana yang efektif untuk saling berkoordinasi dengan pihak-pihak yang terkait.

4) OCB dapat meningkatkan organisasi dengan menambah atau mempertahankan pegawai terbaik

Karena salah satu nyawa yang dimiliki oleh sebuah organisasi adalah pegawai. Maka ketika memilih pegawai memang mesti yang memiliki pandangan serta tujuan yang sama dengan organisasi—yang bisa menjadikan mereka pegawai terbaik untuk organisasi. Dan ketika telah merasa dan memiliki pegawai terbaik maka hal itu dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Betul?

5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan perubahan lingkungan

Ya, agak sulit memang jika sebuah organisasi harus bertemu dengan lingkungan yang baru. Proses adaptasi itu sedikit sulit—tapi hal itu perlu untuk tetap menunjang kinerja sebuah organisasi. Maka berterima kasih lah kepada individu yang telah melakukan perilaku OCB, karena tanpa disadari hal itu dapat membuat organisasi mampu menyesuaikan perubahan baru.

Menurut (Rizky, Sunaryo, & Priyono, 2020) manfaat *organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

- 1) OCB mampu meningkatkan produktifitas rekan kerja.
- 2) OCB mampu meningkatkan produktifitas pimpinan.
- 3) OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) OCB menjadi alat yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan tim kerja secara efektif.
- 5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan anggota dengan kualitas performa yang baik.
- 6) OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.
- 7) OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- 8) OCB membuat organisasi lebih efektif dengan membuat suatu modal sosial.

Dari beberapa manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB) diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah untuk menjaga produktivitas sesama rekan kerja, menambah produktivitas pemimpin, menghemat energi sumber daya manusia agar lebih produktif, menjadikan sarana dalam mengatur kegiatan kelompok kerja, menambah kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai terbaik serta menambah kemampuan dan efektivitas pada suatu organisasi.

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi, ada banyak hambatan yang dihadapi para pegawai. Ketidak sesuaian harapan pegawai dengan beban yang dihadapi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Robbins, 2012) faktor – faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu sebagai berikut :

- 1) Kepuasan kerja pegawai yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB.

Pegawai yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang

lain, dan pegawai menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena pegawai ingin membalas pengalaman organisasi.

- 2) Iklim organisasi yang positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika pegawai diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa pegawai diperlakukan secara adil oleh organisasinya.
- 3) Kepribadian dan suasana hati (mood), yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* secara individual maupun kelompok, bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.
- 4) *Organizational commitment*, latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah *organizational commitment* dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen *organizational commitment* yang berpengaruh terhadap OCB total adalah komitmen afektif dan kontinuans.
- 5) Persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap dukungan organisasional *perceived organizational citizenship behavior*. Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.
- 6) Masa kerja, karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers (dalam Novliadi, 2007) bahwa masa kerja berfungsi sebagai prediktor

organizational citizenship behavior (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi pegawai di dalam organisasi.

- 7) Jenis kelamin, perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.
- 8) Usia, pegawai yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya.

Menurut (Titisari, 2014) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu :

- 1) Kepuasan Kerja

Anggota organisasi yang merasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan anggota yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya.

- 2) Keadilan

Anggota organisasi harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi barulah ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini termasuk juga bahwa anggota tersebut hendaknya merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya secara adil. Sejumlah studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan OCB.

3) Motivasi Instrinsik

Organizational citizenship behavior muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada di dalam diri seseorang, misalnya kepribadian dan suasana hati (*mood*), ataupun minat tertentu. Kepribadian mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri.

4) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *organizational citizenship behavior*, yaitu dengan mengubah struktur tugas anggota organisasi agar dapat mengembangkan kemampuannya. Perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB.

5) Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti-bukti kuat yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* bagi anggota organisasi. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim tersebut memenuhi perasaan dan kebutuhan anggotanya..

6) Jenis Kelamin

Faktor bawaan atau karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor dari perilaku *organizational citizenship behavior*.

7) Masa Kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Anggota organisasi yang telah

lama bergabung di dalam suatu organisasi akan memiliki keterikatan yang lebih mendalam, baik terhadap organisasinya maupun terhadap rekan kerjanya, sehingga anggota tersebut memiliki orientasi kolektif dalam bekerja.

8) Motivasi Kerja

Anggota organisasi yang mempersepsikan bahwa diri mereka mendapatkan dorongan atau motivasi oleh organisasinya akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi tersebut dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Adapun pendapat lain (Atikah, 2020) faktor yang dapat menimbulkan ocb pada diri pegawai yaitu sebagai berikut:

1) *Organizational commitment*

Komitmen organisas dapat tertanam dikarenakan seseorang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi atau organisasi, seperti keinginan untuk mengabdikan pada organisasi

2) Kepuasan kerja

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

3) Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi

Sedangkan menurut (Kusumajati, 2014) faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior* adalah budaya dan iklim, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

2.1.4.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Setiap organisasi tentu melakukan pengukuran dalam menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Pengukuran ini dilakukan guna mengantisipasi dampak yang akan terjadi terhadap organisasi. Menurut Podsakoff dalam (Wonua, Phradiansah, & Astaginy, 2020) mengkaji kembali mengenai indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga menghasikan tujuh indikator dari (OCB), yaitu:

1) *Helping Behavior* (Perilaku membantu)

Perilaku yang dilakukan dengan sukarela dalam membantu rekan kerja dan menghindari terjadinya suatu masalah dalam pekerjaan.

2) *Sportmanship* (Sikap Sportif)

Sikap yang mentoleransi dalam ketidaknyamanan serta selalu menjaga sikap positif atas ketidaknyamanan tersebut.

3) *Organizational Loyalty* (Loyalitas Organisasi)

Memberikan kehendak baik, menjaga keefektifitasan organisasi serta memberikan semangat organisasi.

4) *Organizational Compliance* (Ketentuan Organisasi)

Memenuhi aturan dan prosedur ketaatan organisasi dan kontribusi.

5) *Individual Initiative* (Inisiatif)

Perilaku ini disebut perilaku ekstra apabila berhubungan dengan tugas pekerjaan yang melebihi dari syarat minimal dan dilakukan dengan sukarela.

6) *Civic Virtue* (Kepentingan Umum)

Bagian perilaku yang menunjukkan dalam ketertarikan serta komitmen secara keseluruhan terhadap organisasi.

7) *Self Development* (Pengembangan Diri)

Perilaku pegawai yang melibatkan mengenai kemampuan, pengetahuan serta keterampilan yang dilakukan secara sukarela.

Menurut (Organ et al., 2006) terdapat lima indikator *organizational citizenship behavior* yang digunakan untuk mengukur tingkat OCB pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism*

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif dapat diperoleh melalui gaya kepemimpinannya yang diterapkan secara tepat dalam

upaya mendorong dan mempengaruhi bawahannya, sehingga mampu meningkatkan kinerja bawahan.

Kepemimpinan adalah suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. oleh karena itu pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan individu maupun organisasi. (Wijono, 2018)

Pendapat diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hakim, Effendy & Tanjung, 2023); (Jasin & Pane, 2021); (Muslih & Pratama, 2022); (Hasibuan & Bahri, 2018); (Arianty, 2015); (Jufrizen, 2017); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Siagian & Khair, 2018); (Jufrizen, 2017) dan (Tanjung, 2015) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang lakukan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan dan pengembangan karir merupakan proses organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna mempersiapkan pegawai yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan pegawai di masa yang akan datang (Yuniarsih & Suwatno, 2008).

Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka pegawai dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karir pegawai merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa

jabatannya berakhir sehingga pegawai ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pratama & Pasaribu, 2020); (Arismunandar & Khair, 2020); (Faustyna & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen & Pulungan, 2017); (Jufrizen, 2016) dan (Syahputra & Tanjung, 2020) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku pegawai yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan mereka, namun berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, kepemimpinan dapat mempengaruhi OCB dengan membentuk norma dan budaya yang menghargai dan mendorong pegawai untuk melakukan perilaku yang positif di luar tanggung jawab pekerjaan mereka.

Dalam konteks ini, kepemimpinan yang baik cenderung memotivasi pegawai untuk terlibat dalam perilaku OCB. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat mempengaruhi OCB dengan cara yang berbeda. Kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada pencapaian tujuan dan penghargaan bagi pegawai yang memenuhi target, dapat mempengaruhi OCB melalui mekanisme seperti peningkatan kepatuhan dan perilaku yang sesuai dengan tugas. Sementara itu, kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi pegawai,

dapat mempengaruhi OCB melalui pengembangan hubungan antara pemimpin dan pegawai, dan menumbuhkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Muslih & Jufrizen, 2021); (Darmawan & Maisaroh, 2017); (Hasibuan & Bahri, 2018); dan (Gunawan, 2016), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengembangan karir atau career development merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan karirnya. Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai dalam membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Pegawai yang mengalami pengembangan karir yang baik cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan karirnya. Motivasi ini dapat mempengaruhi OCB karena pegawai yang termotivasi dengan karirnya cenderung lebih proaktif dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Yunita & Silvianita, 2020) dalam artikel "*The Effect of Career Development and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB)*" menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang mengalami pengembangan karir yang baik cenderung memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengalami pengembangan karir yang baik.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh (Annisaa, Nur, & Wijayanto, 2020) dalam artikel "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*", juga menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang mengalami pengembangan karir yang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk melakukan OCB.

Dari kedua penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan OCB. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi, semakin tinggi OCB yang dimiliki oleh pegawai. Oleh karena itu, organisasi dapat mempertimbangkan pengembangan karir sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan OCB pegawai.

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Keberhasilan suatu industri tidak hanya di-tentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku pegawai yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendo-rong efektivitas fungsi organisasi. Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya komitmen organisasional yang dirasakan pegawai (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui komitmen organisasional dapat menumbuhkan suatu kerelaan

dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Sena, 2011).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Noor, 2022), (Jufrizen & Hutasuhut, 2022), (Susilo, Jufrizen & Khair, 2023), (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan, kinerja pegawai, dan *organizational citizenship behavior* merupakan konsep yang saling terkait dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan OCB mereka. OCB adalah perilaku sukarela yang dilakukan pegawai dalam organisasi dan bukan bagian dari tugas utama mereka. OCB mencakup perilaku seperti membantu pegawai lain, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan mendukung visi dan nilai organisasi.

Penelitian (Putra, 2021) telah menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui OCB mereka. Sebagai contoh, pemimpin yang menunjukkan dukungan dan kepercayaan terhadap pegawai mereka dapat mendorong pegawai untuk berpartisipasi dalam OCB. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menurunkan OCB dan kinerja pegawai. Pemimpin yang otoriter atau tidak adil dapat mengurangi kepercayaan dan dukungan pegawai, sehingga menghambat kemampuan mereka untuk melakukan OCB dan meningkatkan kinerja.

2.2.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

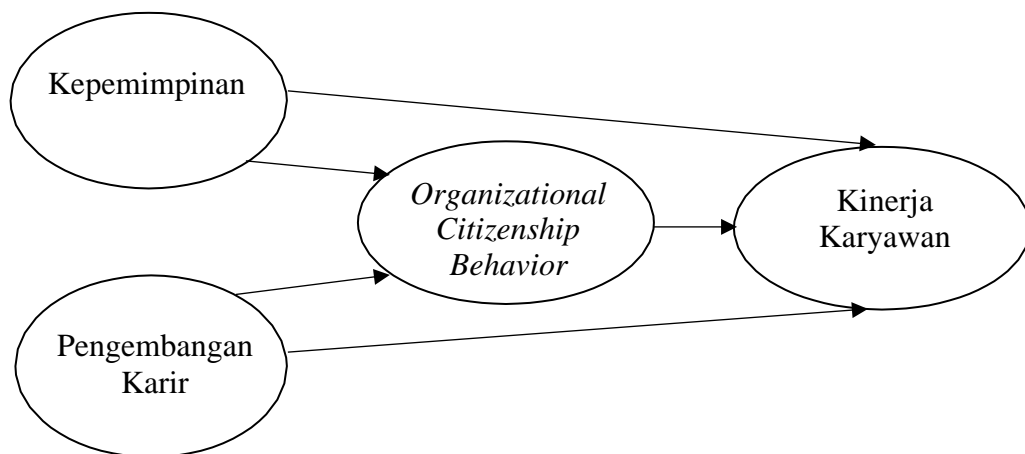
Pengembangan karir dan kinerja pegawai merupakan dua hal yang saling terkait dalam dunia kerja. Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai.

Pengembangan karir dapat membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Pengembangan karir juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang dapat berdampak positif pada kinerja mereka.

Namun, faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai adalah OCB. OCB mengacu pada perilaku sukarela pegawai di luar tugas-tugas mereka yang diperlukan, seperti membantu rekan kerja, mendukung budaya kerja yang positif, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang meningkatkan efektivitas organisasi. OCB dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, dan kinerja tim.

Sebuah studi yang dilakukan oleh (Lutfiyanto & Huda, 2020) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB dapat menjadi mediator antara pengembangan karir dan kinerja pegawai. Artinya, pengembangan karir yang lebih baik dapat meningkatkan OCB pegawai, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja mereka.

Berdasarkan penjelasan diatas, dengan menyesuaikan pada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.

2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* Pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.
7. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Di dalam penelitian ini digunakan pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki keterkaitan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya. Alasan memilih penelitian asosiatif sebagai metode penelitian disebabkan karena untuk meneliti data yang bersifat pengaruh antara dua variabel atau lebih (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015).

Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, Metode ini disebut dengan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2016).

3.2 Definisi Operasional

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

Tabel 3.1. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan criteria yang ditentukan perusahaan	1) Kualitas kerja 2) Kuantitas kerja 3) Keandalan 4) Sikap (Mangkunegara, 2017)
2.	Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan karakteristik tertentu untuk dapat bekerja sesuai dengan tujuan dan keinginan yang diharapkan.	1) Iklim saling mempercayai 2) Penghargaan terhadap ide bawahan 3) Memperhitungkan perasaan bawahan 4) Perhatian pada kenyamanan kerja 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan (Siagian, 2014)
3.	Pengembangan Karir (X2)	Pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.	1) Perlakuan yang adil dalam berkarir 2) Keperdulian para atasan langsung 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi 4) Adanya minat untuk dipromosikan 5) Tingkat kepuasan (Siagian, 2014)
4.	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	<i>Organizational citizenship behavior</i> merupakan perilaku seorang anggota organisasi yang bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya.	1) <i>Altruism</i> 2) <i>Conscientiousness</i> 3) <i>Sportmanship</i> 4) <i>Courtesy</i> 5) <i>Civic Virtue</i> (Organ et al., 2006)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian dalam penelitian ini adalah Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang medan. Ramunia Dua, Pantai Labu, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20553.

3.3.2 Waktu Penelitian

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

Tabel 3.2. Jadwal Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																				
		Apr 2023				Mei 2023				Jun 2023				Juli 2023				Agt 2023				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan																					
	a. Observasi	■																				
	a. Identifikasi masalah		■																			
	b. Pengajuan Judul			■																		
	c. Penyusunan Proposal			■	■	■	■															
2	Pelaksanaan																					
	a. Bimbingan Proposal						■	■														
	b. Seminar Proposal									■												
	c. Revisi Proposal										■	■										
3	Penyusunan Laporan																					
	a. Pengebaran Angket												■	■								
	b. Pengumpulan Data													■								
	c. Penyusunan Skripsi														■	■	■	■				
	d. Sidang Skripsi																				■	

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai yang bekerja di Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan sebanyak 135 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2016) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Dimana

- n = Ukuran Sampel
- N = Ukuran Populasi
- e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{135}{1 + 135 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 57,44$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 57 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Terdapat dua alat pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu Kuisisioner. Kuisisioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang

suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.3. Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square* (PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

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

residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

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

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) serta analisis model struktural (*inner model*) (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari

pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Hair et al., 2021).

3.6.2.1 *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah:

- 1) Nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).
- 2) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
- 3) nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah *weak* (lemah) (Hair et all., 2021).

3.6.2.2 *f² Effect Size (f-Square)*

f² Effect Size (f-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relatif* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R² saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *f-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $f^2 = 0.02$ → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Jika nilai $f^2 = 0.15$ → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Jika nilai $f^2 = 0.35$ → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

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

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/OCB), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kepemimpinan) dan (X2/pengembangan karir) terhadap variabel endogen (Y/kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/OCB), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kepemimpinan) dan (X2/pengembangan karir) terhadap variabel endogen (Y/kinerja pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

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

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perum LPPNPI Airnav Indonesia Cabang Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y), 10 pernyataan untuk variabel kepemimpinan (X1), 10 pernyataan untuk variabel pengembangan karir (X2), dan 10 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada Pegawai Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan yang berjumlah 57 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	32	56.1	56.1	56.1
	Perempuan	25	43.9	43.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 32 (56,1%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 25 (43,9%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan yang berjenis kelamin laki-laki.

4.1.2.2 Pendidikan

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	3	5.3	5.3	5.3
	Diploma	6	10.5	10.5	15.8
	Sarjana	48	84.2	84.2	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 48 (84,2%) orang pegawai yang berlatar belakang pendidikan Sarjana, 6 (10,5%) orang pegawai yang berlatar belakang pendidikan Diploma, dan 3 (5,3%) orang pegawai yang berlatar belakang pendidikan SMA/SMK. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berlatar belakang pendidikan Sarjana.

4.1.2.3 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	12	21.1	21.1	21.1
	5-10 Tahun	31	54.4	54.4	75.4
	> 10 Tahun	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 31 (54,4%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 5-10 tahun, 14 (24,6%) orang pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 10 Tahun, dan 12 (21,1%) orang yang bekerja selama 1-5 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama 5-10 tahun.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	56,1	6	10,5	4	7	1	1,8	14	24,6	57	100
2	32	56,1	6	10,5	4	7	1	1,8	14	24,6	57	100
3	36	63,2	5	8,8	5	8,8	1	1,8	10	17,5	57	100
4	32	56,1	5	8,8	5	8,8	3	5,3	12	21,1	57	100
5	32	56,1	6	10,5	4	7	1	1,8	14	24,6	57	100
6	31	54,4	6	10,5	4	7	1	1,8	15	26,3	57	100
7	32	56,1	6	10,5	4	7	1	1,8	14	24,6	57	100
8	33	57,9	6	10,5	4	7	1	1,8	13	22,8	57	100

Dari Tabel 4.5 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja pegawai Bahwa:

- 1) Jawaban responden saya memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas dan tanggung jawab mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,1%.
- 2) Jawaban responden saya mampu mengatasi tantangan dan kesulitan dalam pekerjaan dengan efektif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%.
- 3) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,2%.
- 4) Jawaban responden saya secara konsisten mencapai target kuantitas kerja yang di tetapkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%.
- 5) Jawaban responden saya bertanggung jawab atas segala tugas yang diberikan dan selalu menjaga kerahasiaan informasi yang sensitif mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%.
- 6) Jawaban responden saya mampu menunjukkan dedikasi dan antusiasme dalam menjalankan setiap pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,4%.

- 7) Jawaban responden saya mampu menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%.
- 8) Jawaban responden saya responsif terhadap permintaan atau pertanyaan yang di ajukan oleh rekan kerja ataupun pimpinan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,9%.

4.1.3.2 Variabel Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	64,9	5	8,8	1	1,8	4	7	10	17,5	57	100
2	39	68,4	3	5,3	4	7	6	10,5	5	8,8	57	100
3	28	49,1	9	15,8	1	1,8	3	5,3	16	28,1	57	100
4	38	66,7	5	8,8	2	3,5	0	0	12	21,1	57	100
5	36	63,2	5	8,8	2	3,5	0	0	14	24,6	57	100
6	37	64,9	5	8,8	2	3,5	0	0	13	22,8	57	100
7	26	45,6	20	35,1	2	3,5	0	0	9	15,8	57	100
8	37	64,9	4	7	3	5,3	0	0	13	22,8	57	100
9	38	66,7	5	8,8	2	3,5	0	0	12	21,1	57	100
10	39	68,4	5	8,8	2	3,5	0	0	11	19,3	57	100

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepemimpinan bahwa:

- 1) Jawaban responden terdapat rasa saling percaya antara pimpinan dengan pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 64,9%.
- 2) Jawaban responden pimpinan memberikan hak penuh kepada pegawai untuk berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,4%.

- 3) Jawaban responden pimpinan memberikan penghargaan terhadap pegawai yang memiliki ide/gagasan demi pencapaian tujuan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 49,1%.
- 4) Jawaban responden pimpinan selalu menghargai apapun saran/kritik yang diberikan oleh pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 5) Jawaban responden pimpinan memberikan arahan yang baik ketika pegawai melakukan kesalahan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,2%.
- 6) Jawaban responden pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan keluhan dan perasaannya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,9%.
- 7) Jawaban responden pimpinan mampu memberikan kenyamanan kepada seluruh pegawai yang bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 45,6%.
- 8) Jawaban responden pimpinan selalu menjaga lingkungan kerja agar terjalin rasa persaudaraan diantara setiap pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,9%.
- 9) Jawaban responden pimpinan menyusun rincian tugas setiap para bawahan secara jelas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 10) Jawaban responden pimpinan memberikan *reward* baik dalam bentuk finansial maupun non finansial kepada pegawai yang memiliki kinerja bagus mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,4%.

4.1.3.3 Variabel Pengembangan Karir (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel pengembangan karir sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Pengembangan Karir

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	56,1	6	10,5	4	7	1	1,8	14	24,6	57	100
2	31	54,4	6	10,5	4	7	1	1,8	15	26,3	57	100
3	33	57,9	6	10,5	4	7	1	1,8	13	22,8	57	100
4	33	57,9	6	10,5	4	7	1	1,8	13	22,8	57	100
5	33	57,9	6	10,5	4	7	1	1,8	13	22,8	57	100
6	36	63,2	5	8,8	2	3,5	0	0	14	24,6	57	100
7	31	54,4	10	17,5	3	5,3	0	0	13	22,8	57	100
8	32	56,1	10	17,5	1	1,8	0	0	14	24,6	57	100
9	36	63,2	7	12,3	2	3,5	0	0	12	21,1	57	100
10	37	64,9	5	8,8	2	3,5	0	0	13	22,8	57	100

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel pengembangan karir bahwa:

- 1) Jawaban responden semua karyawan tahu kriteria yang dipertimbangkan untuk di promosikan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 56,1%.
- 2) Jawaban responden peluang untuk meningkatkan jabatan, pangkat dan golongan terbuka bagi seluruh karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,4%.
- 3) Jawaban responden atasan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,9%.
- 4) Jawaban responden perhatian pimpinan terhadap semua karyawan sesuai dengan prestasi kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,9%.

- 5) Jawaban responden informasi promosi, mutasi dan lain-lain di beritahukan ke pada semua karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,9%.
- 6) Jawaban responden karyawan diberikan kesempatan untuk seleksi internal untuk menduduki posisi tertentu mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,2%.
- 7) Jawaban responden karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk menempati jabatan yang lebih tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,4%.
- 8) Jawaban responden karyawan bersedia mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%.
- 9) Jawaban responden karyawan merasa puas dengan segala kemampuan dan karir yang di milikinya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,2%.
- 10) Jawaban responden karyawan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,9%.

4.1.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	36	63,2	4	7	3	5,3	2	3,5	12	21,1	57	100
2	32	56,1	7	12,3	3	5,3	2	3,5	13	22,8	57	100
3	38	66,7	6	10,5	5	8,8	0	0	8	14	57	100
4	32	56,1	10	17,5	1	1,8	4	7	10	17,5	57	100
5	31	54,4	10	17,5	1	1,8	5	8,8	10	17,5	57	100
6	32	56,1	6	10,5	4	7	1	1,8	14	24,6	57	100
7	32	56,1	10	17,5	1	1,8	4	7	10	17,5	57	100
8	29	50,9	15	26,3	1	1,8	4	7	8	14	57	100
9	37	64,9	5	8,8	1	1,8	4	7	10	17,5	57	100
10	32	56,1	6	10,5	6	10,5	0	0	13	22,8	57	100

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 63,2%.
- 2) Jawaban responden apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%.
- 3) Jawaban responden saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 66,7%.
- 4) Jawaban responden apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%.
- 5) Jawaban responden apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,4%.

- 6) Jawaban responden saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%.
- 7) Jawaban responden saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai organisasi saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%.
- 8) Jawaban responden saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 50,9%.
- 9) Jawaban responden saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,9%.
- 10) Jawaban responden saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 56,1%.

4.2 Analisis Data

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

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

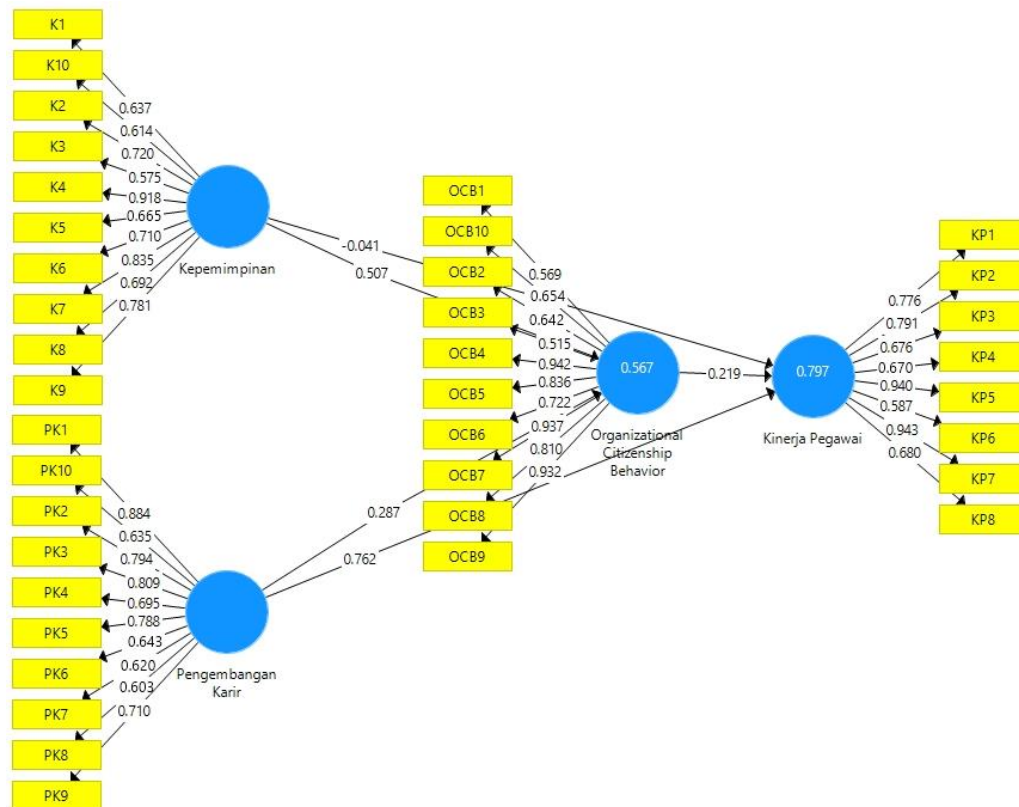
4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4.9. Outer Loading

	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Pengembangan Karir
K1	0,637			
K10	0,614			
K2	0,720			
K3	0,575			
K4	0,918			
K5	0,665			
K6	0,710			
K7	0,835			
K8	0,692			
K9	0,781			
KP1		0,776		
KP2		0,791		
KP3		0,676		
KP4		0,670		
KP5		0,940		
KP6		0,587		
KP7		0,943		
KP8		0,680		
OCB1			0,569	
OCB10			0,654	
OCB2			0,642	
OCB3			0,515	
OCB4			0,942	
OCB5			0,836	
OCB6			0,722	
OCB7			0,937	
OCB8			0,810	
OCB9			0,932	
PK1				0,884
PK10				0,635
PK2				0,794
PK3				0,809
PK4				0,695
PK5				0,788
PK6				0,643
PK7				0,620
PK8				0,603
PK9				0,710

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.



Gambar 4.1. Hasil Uji *Algorithm (Outer Loading)*
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.10. Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan	0,547
Kinerja Pegawai	0,561
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,534
Pengembangan Karir	0,518

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, dan $> 0,53$ masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.11. Cronbach Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan	0,879
Kinerja Pegawai	0,880
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,846
Pengembangan Karir	0,738

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus $> 0,70$ untuk *confirmatory research*, 0,53-0,70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.12. Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan	0,902
Kinerja Pegawai	0,907
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,894
Pengembangan Karir	0,777

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,53. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

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

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13. *R-Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Pegawai	0,797	0,786
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,567	0,551

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.786 Artinya kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan dan pengembangan karir dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 78,6% dengan demikian model tergolong kuat (substansial); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.551. Artinya kemampuan variabel X yaitu kepemimpinan dan pengembangan karir dalam menjelaskan Z (*organizational citizenship behavior*) adalah sebesar 55,1% dengan demikian model tergolong sedang (moderat).

4.2.2.2 *F-Square*

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

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14. *F-Square*

	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Organizational Citizenship Behavior	Pengembangan Karir
Kepemimpinan		0,341	0,231	
Kinerja Pegawai				
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>		0,102		
Pengembangan Karir		1,037	0,074	

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (kepemimpinan) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,341, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (pengembangan karir) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 1,037, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

- 3) Variabel X1 (kepemimpinan) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,231, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel X2 (pengembangan karir) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,074, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap mediator
- 5) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai = 0,102, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

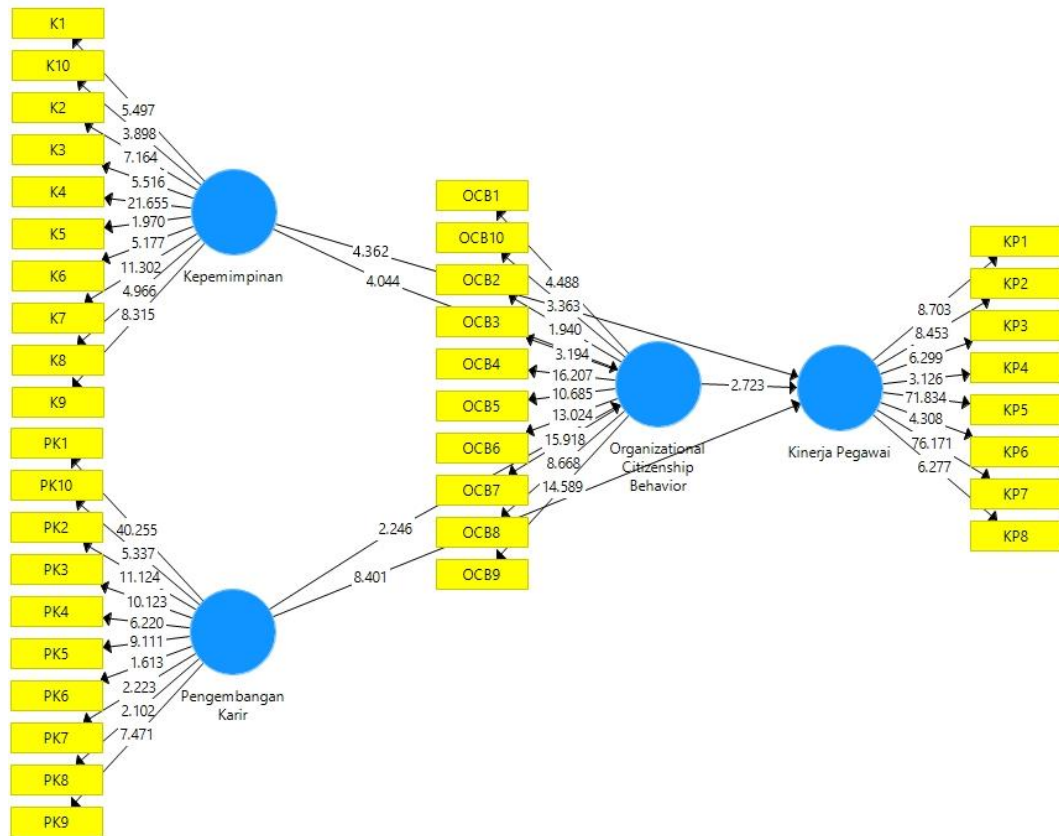
Tabel 4.15. *Direct Effect*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,541	0,530	0,113	4,362	0,000
Kepemimpinan -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,507	0,510	0,125	4,044	0,000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0,219	0,215	0,080	2,723	0,007
Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0,762	0,763	0,091	8,401	0,000
Pengembangan Karir -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,287	0,304	0,128	2,246	0,025

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan

bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada $TStatistic(|O/STDEV|)$), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,362$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X (kepemimpinan) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 8,401$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X (pengembangan karir) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,044$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X1 (kepemimpinan) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,246$ dan $P-Value = 0.025 < 0.05$ artinya, pengaruh X2 (kepemimpinan) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,723$ dan $P-Values = 0.007 < 0.05$, artinya, pengaruh Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji *Bootstrapping* (*Direct Effect*)
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

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

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/kepemimpinan*) dan (*X2/pengembangan karir*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja pegawai*).

- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/kepemimpinan*) dan (*X2/pengembangan karir*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja pegawai*).

Tabel 4.16. Indirect Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0,111	0,110	0,050	2,208	0,028
Pengembangan Karir -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0,463	0,467	0,140	4,580	0,000

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (*X1*) -> (*Z*) -> (*Y*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 2,208, dengan *P-Values* $0.028 < 0.05$ (signifikan), maka *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- 2) Pengaruh tidak langsung (*X2*) -> (*Z*) -> (*Y*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 4,580 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (signifikan), maka *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

3) Total Effect (Pengaruh Total)

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

Tabel 4.17. Total Effect

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,570	0,579	0,138	4,699	0,000
Kepemimpinan -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,507	0,510	0,125	4,044	0,000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0,219	0,215	0,080	2,723	0,007
Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0,825	0,830	0,085	9,708	0,000
Pengembangan Karir -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,287	0,304	0,128	2,246	0,025

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepemimpinan) dan Y (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 4,699 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (pengembangan karir) dan Y (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 9,708 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepemimpinan) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 4,044 dengan *P-Values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (kepemimpinan) dan Z (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,246 dengan *P-Values* $0.025 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (*organizational citizenship behavior*) dan Y (kinerja pegawai) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah sebesar 2,273 dengan *P-Values* $0.007 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, X_1 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(=|O/STDEV|) = 4,362$ dan $P-Values$ 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif dapat diperoleh melalui gaya kepemimpinannya yang diterapkan secara tepat dalam upaya mendorong dan mempengaruhi bawahannya, sehingga mampu meningkatkan kinerja bawahan.

Kepemimpinan adalah suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. oleh karena itu pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan individu maupun organisasi. (Wijono, 2018)

Pendapat diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hakim, Effendy & Tanjung, 2023); (Jasin & Pane, 2021); (Muslih & Pratama, 2022); (Hasibuan & Bahri, 2018); (Arianty, 2015); (Jufrizen, 2017); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Siagian & Khair, 2018); (Jufrizen, 2017) dan (Tanjung, 2015) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, X_2 terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 8,401$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan dan pengembangan karir merupakan proses organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna mempersiapkan pegawai yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan pegawai di masa yang akan datang (Yuniarsih & Suwatno, 2008).

Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka pegawai dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Perjalanan karir pegawai merupakan serangkaian usaha yang dimulai sejak pertama kali bekerja dalam perusahaan sampai masa jabatannya berakhir sehingga pegawai ada keinginan untuk meningkatkan kinerjanya di perusahaan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Pratama & Pasaribu, 2020); (Arismunandar & Khair, 2020); (Faustyna & Jumani, 2015); (Nasution & Rahayu, 2020); (Jufrizen & Pulungan, 2017); (Jufrizen, 2016) dan (Syahputra & Tanjung, 2020) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,044$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku pegawai yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan mereka, namun berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, kepemimpinan dapat mempengaruhi OCB dengan membentuk norma dan budaya yang menghargai dan mendorong pegawai untuk melakukan perilaku yang positif di luar tanggung jawab pekerjaan mereka.

Dalam konteks ini, kepemimpinan yang baik cenderung memotivasi pegawai untuk terlibat dalam perilaku OCB. Penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat mempengaruhi OCB dengan cara yang berbeda. Kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada pencapaian tujuan dan penghargaan bagi pegawai yang memenuhi target, dapat mempengaruhi OCB melalui mekanisme seperti peningkatan kepatuhan dan perilaku yang sesuai dengan tugas. Sementara itu, kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi pegawai, dapat mempengaruhi OCB melalui pengembangan hubungan antara pemimpin dan pegawai, dan menumbuhkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Muslih & Jufrizen, 2021); (Darmawan & Maisaroh, 2017); (Hasibuan & Bahri, 2018); dan (Gunawan, 2016), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

4.3.4 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*, X_2 terhadap Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,246$ dan $P-Values 0.025$ dengan taraf signifikan $0.025 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengembangan karir atau career development merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan karirnya. Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai dalam membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Pegawai yang mengalami pengembangan karir yang baik cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan karirnya. Motivasi ini dapat mempengaruhi OCB karena pegawai yang termotivasi dengan karirnya cenderung lebih proaktif dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Yunita & Silvianita, 2020) dalam artikel "*The Effect of Career Development and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB)*" menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang mengalami pengembangan karir yang baik cenderung memiliki

OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengalami pengembangan karir yang baik.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh (Annisaa, Nur, & Wijayanto, 2020) dalam artikel "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*", juga menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang mengalami pengembangan karir yang baik cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk melakukan OCB.

Dari kedua penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan OCB. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi, semakin tinggi OCB yang dimiliki oleh pegawai. Oleh karena itu, organisasi dapat mempertimbangkan pengembangan karir sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan OCB pegawai.

4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai, Z terhadap Y dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,273$ dan $P-Values 0,007$ dengan taraf signifikan $0.007 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.

Keberhasilan suatu industri tidak hanya di-tentukan oleh perilaku pegawai yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku pegawai yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendo-rong efektivitas fungsi organisasi. Untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perlu adanya komitmen organisasional yang dirasakan pegawai (Rejeki & Wulansari, 2015). Melalui komitmen organisasional dapat menumbuhkan suatu kerelaan dalam diri pegawai untuk bersedia melakukan kegiatan diluar tupoksi pekerjaan yang disebut perilaku kewargaan organisasional atau perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Sena, 2011).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Noor, 2022), (Jufrizen & Hutasuhut, 2022), (Susilo, Jufrizen & Khair, 2023), (Lestari & Ghaby, 2018), (Jufrizen et al., 2020) dan (Putri & Utami, 2017), membuktikan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*, X_1 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,208$ dan $P-Values 0.028$ dengan taraf signifikan $0.028 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi

(*organizational citizenship behavior*) menjadi mediator antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Kepemimpinan, kinerja pegawai, dan *organizational citizenship behavior* merupakan konsep yang saling terkait dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui pengembangan OCB mereka. OCB adalah perilaku sukarela yang dilakukan pegawai dalam organisasi dan bukan bagian dari tugas utama mereka. OCB mencakup perilaku seperti membantu pegawai lain, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan mendukung visi dan nilai organisasi.

Penelitian (Putra, 2021) telah menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui OCB mereka. Sebagai contoh, pemimpin yang menunjukkan dukungan dan kepercayaan terhadap pegawai mereka dapat mendorong pegawai untuk berpartisipasi dalam OCB. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menurunkan OCB dan kinerja pegawai. Pemimpin yang otoriter atau tidak adil dapat mengurangi kepercayaan dan dukungan pegawai, sehingga menghambat kemampuan mereka untuk melakukan OCB dan meningkatkan kinerja.

4.3.7 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui

Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*, X_2 terhadap Y melalui Z dengan nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,580$ dan $P-Values$ 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan

terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) menjadi mediator antara pengembangan karir dengan kinerja pegawai.

Pengembangan karir dan kinerja pegawai merupakan dua hal yang saling terkait dalam dunia kerja. Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai. Pengembangan karir dapat membantu pegawai meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Pengembangan karir juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang dapat berdampak positif pada kinerja mereka.

Namun, faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai adalah OCB. OCB mengacu pada perilaku sukarela pegawai di luar tugas-tugas mereka yang diperlukan, seperti membantu rekan kerja, mendukung budaya kerja yang positif, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang meningkatkan efektivitas organisasi. Sebuah studi yang dilakukan oleh (Lutfiyanto & Huda, 2020) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB dapat menjadi mediator antara pengembangan karir dan kinerja pegawai. Artinya, pengembangan karir yang lebih baik dapat meningkatkan OCB pegawai, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja mereka.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 57 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Cabang Medan.
2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Cabang Medan.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Cabang Medan.
4. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Cabang Medan.
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perum LPPNPI AirNav Cabang Medan.
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Cabang Medan.
7. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* pada Perum LPPNPI AirNav Cabang Medan.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan gaya kepemimpinan yang beragam: dorong para pimpinan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang beragam, sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi serta karyawan.
2. Fleksibilitas program: sediakan program pengembangan karir yang fleksibel sehingga dapat diakses oleh semua karyawan, termasuk karyawan dengan beragam latar belakang dan kebutuhan karir.
3. Pengakuan dan penghargaan: berikan pengakuan dan penghargaan atas kontribusi OCB yang positif dari karyawan. Pengakuan ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat untuk berpartisipasi dalam OCB.

5.3 Keterbatasan Penelitian

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

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja pegawai hanya menggunakan faktor kepemimpinan, pengembangan karir dan *organizational citizenship behavior*, variabel *organizational citizenship behavior* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Annisaa, F., Nur, S., & Wijayanto, H. (2020). Engaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 4(1), 74–82.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 144–150.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Tools*, 5(1), 1–15.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273-282.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atikah, A. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di PT. Chin Luh Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 281–294.
- Darmawan, A., & Maisaroh, M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Islamic Boarding School Tingkat Sma Di Yogyakarta. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 17(2), 93–113.
- Faustyna, F., & Jumani, J. (2015). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 71–79.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*, 4(1), 60–66.
- Hakim, A., Effendy, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I Sumatera Utara Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(1), 28-33.

- Hamdani, S., & Jufrizen, J. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1256-1274.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71-80.
- Ismainar, H. (2018). *Manajemen Unit Kerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Jasin, H., & Pane, M. (2021). Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pada Pt Telekomunikasi Indonesia Cabang Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 375-386.
- Jufrizen, J. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Keskap Fisip*, 14(2), 579-592.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Mabis : Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145-158.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166-177.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding : The National Conferences Management And Business (NCMAB) 2018*, 405-424.
- 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.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162-183.
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual*, 20(1), 1-16.

- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of The 7th Annual International Conference (AIC) Syiah Kuala University and The 6th International Conference on Multidisciplinary Research (ICMR) in conjunction with the International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICELTICs) 2017*. 441-446.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan SmartPLS*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik) (Pertama.)*. Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.
- Kaswan, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Bandung: Graha Ilmu.
- Kristiawan, M., Safitri, D., & Lestari, R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62–70.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Lutfiyanto, R. P., & Huda, N. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Dengan Organizational Citizenhsip Behavior Sebagai Variabel Mediasi (Study Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan). *JEBA (Journal Of Economics And Business Aseanomics)*, 5(2), 144–172.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: PT. Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 189–206.

- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya: Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 1(1), 9–25.
- Mujiati, N. W., Koman, A., & Anak, A. S. (2013). *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Muslih, M., & Jufrizen, J. (2021). Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior Measurement Model On Permanent Lecturer Case Study At Private Islamic University In Medan City. *International Journal Of Educational Review, Law And Social Sciences*, 1(2), 149-158.
- Muslih, M., & Pratama, M. D. (2022). Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Inovatif: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital dan Kewirausahaan*, 1(1), 16-28.
- Mustafa, Z., & Maryadi. (2017). *Kepemimpinan Pelayan (Dimensi Baru Dalam Kepemimpinan)*. Makasar: Celebes Media Perkasa.
- Nasution, M. I., & Rahayu, R. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai. *Scenario (Seminar Of Social Sciences Engineering & Humaniora)*, 1(1), 494–503.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, And Consequences*. Ca: Sage.
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259-272.
- Putra, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan PT. Sawah Solok. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 989–1001.
- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1), 27–34.
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional Pada Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.

- Rismawati, R., & Mattalata, M. (2018). *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Yogyakarta: Celebes Media Perkasa.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rizky, S. N., Sunaryo, H., & Priyono, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 9(1), 73–85.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Rumanti, A. M. (2012). *Dasar-Dasar Public Relations Teori Dan Praktik*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Sena, T. F. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Soekarso, S., & Iskandar, P. (2015). *Kepemimpinan Kajian Teoritis Dan Praktis*. Jakarta: Buku & Artikel.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behaviour In Schools: Examining The Impact And Oppoturnities Within Educational System*. Milton Park: Routledge.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 587-605.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Ke-5)*. Yogyakarta: Prenada Media.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Cv. Alfabeta.

- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Tanjung, H. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Dantenaga Kerja Kota Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 13(1), 298–306.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra Wacana Media.
- Wardhana, A. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Karyamanunggal Lithomas.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wonua, A. R., Phradiansah, & Astaginy, N. (2020). Mempengaruhi, Analisis Faktor-Faktor Yang Dinas, Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kolaka, Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten. *Jmk (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 5(1), 18–28.
- Yuniarsih, & Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Yunita, R., & Silvianita, D. (2020). The Effect Of Career Development And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Journal Of Management Science And Business Intelligence*, 5(1), 68–75.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Delvani Audria Siregar (1905160195) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada Perum LPPNPI AirNav Indonesia Cabang Medan”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

B. Identitas Responden

No. Responden..... (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia : 20-30 Tahun 31-40 Tahun > 40 Tahun

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana

Lama Bekerja : 1-5 Tahun 5-10 tahun > 10 Tahun

Status : Menikah Belum Menikah

Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Saya memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas dan tanggung jawab					
2	Saya mampu mengatasi tantangan dan kesulitan dalam pekerjaan dengan efektif					
	Kuantitas Kerja					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditetapkan					
4	Saya secara konsisten mencapai target kuantitas kerja yang di tetapkan					
	Keandalan					
5	Saya bertanggung jawab atas segala tugas yang diberikan dan selalu menjaga kerahasiaan informasi yang sensitif					
6	Saya mampu menunjukkan dedikasi dan antusiasme dalam menjalankan setiap pekerjaan					
	Sikap					
7	Saya mampu menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja					
8	Saya responsif terhadap permintaan atau pertanyaan yang di ajukan oleh rekan kerja ataupun pimpinan					

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Kepemimpinan (X1)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Iklm Saling Mempercayai					
1	Terdapat rasa saling percaya antara pimpinan dengan pegawai					
2	Pimpinan memberikan hak penuh kepada pegawai untuk berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan					
	Penghargaan Terhadap Ide Bawahan					
3	Pimpinan memberikan penghargaan terhadap pegawai yang memiliki ide/gagasan demi pencapaian tujuan perusahaan					
4	Pimpinan selalu menghargai apapun saran/kritik yang diberikan oleh pegawai					
	Memperhitungkan Perasaan Bawahan					
5	Pimpinan memberikan arahan yang baik ketika pegawai melakukan kesalahan					
6	Pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan keluhan dan perasaannya					
	Perhatian Pada Kenyamanan Kerja					
7	Pimpinan mampu memberikan kenyamanan kepada seluruh pegawai yang bekerja					
8	Pimpinan selalu menjaga lingkungan kerja agar terjalin rasa persaudaraan diantara setiap pegawai					
	Perhatian pada kesejahteraan bawahan					
9	Pimpinan menyusun rincian tugas setiap para bawahan secara jelas					
10	Pimpinan memberikan <i>reward</i> baik dalam bentuk finansial maupun non finansial kepada pegawai yang memiliki kinerja bagus					

Pengembangan Karir (X2)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Perlakuan yang Adil dalam Berkarir					
1	Semua karyawan tahu kriteria yang dipertimbangkan untuk di promosikan					
2	Peluang untuk meningkatkan jabatan, pangkat dan golongan terbuka bagi seluruh karyawan					
	Kepedulian para Atasan					
3	Atasan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan tugas					
4	Perhatian pimpinan terhadap semua karyawan sesuai dengan prestasi kerja					
	Informasi tentang peluang Promosi					
5	Infomasi promosi, mutasi dan lain-lain di beritahukan ke pada semua karyawan					
6	Karyawan diberikan kesempatan untuk seleksi internal untuk menduduki posisi tertentu					
	Adanya minat untuk dipromosikan					
7	Karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk menempati jabatan yang lebih tinggi					
8	Karyawan bersedia mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan					
	Tingkat Kepuasan					
9	Karyawan merasa puas dengan segala kemampuan dan karir yang di miliknya					
10	Karyawan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan					

Organizational Citizenship Behavior (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	<i>Altruism</i>					
1	Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya					
2	Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya					
	<i>Conscientiousness</i>					
3	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari organisasi					
4	Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya					
	<i>Sportmanship</i>					
5	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh					
6	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada					
	<i>Courtesy</i>					
7	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai organisasi saya					
8	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan organisasi					
	<i>Civic Virtue</i>					
9	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam organisasi					
10	Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat					

Organi

Distribusi Jawaban Responden

KEPEMIMPINAN											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	17.5	17.5	17.5
	Tidak setuju	4	7.0	7.0	24.6
	Kurang setuju	1	1.8	1.8	26.3
	Setuju	5	8.8	8.8	35.1
	Sangat setuju	37	64.9	64.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	8.8	8.8	8.8
	Tidak setuju	6	10.5	10.5	19.3
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	26.3
	Setuju	3	5.3	5.3	31.6
	Sangat setuju	39	68.4	68.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	28.1	28.1	28.1
	Tidak setuju	3	5.3	5.3	33.3
	Kurang setuju	1	1.8	1.8	35.1
	Setuju	9	15.8	15.8	50.9
	Sangat setuju	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Organizational Citizenship Behavior (Z) X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	21.1	21.1	21.1
	Kurang setuju	2	3.5	3.5	24.6
	Setuju	5	8.8	8.8	33.3
	Sangat setuju	38	66.7	66.7	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	24.6	24.6	24.6
	Kurang setuju	2	3.5	3.5	28.1
	Setuju	5	8.8	8.8	36.8
	Sangat setuju	36	63.2	63.2	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	22.8	22.8	22.8
	Kurang setuju	2	3.5	3.5	26.3
	Setuju	5	8.8	8.8	35.1
	Sangat setuju	37	64.9	64.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	15.8	15.8	15.8
	Kurang setuju	2	3.5	3.5	19.3
	Setuju	20	35.1	35.1	54.4
	Sangat setuju	26	45.6	45.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	22.8	22.8	22.8
	Kurang setuju	3	5.3	5.3	28.1
	Setuju	4	7.0	7.0	35.1
	Sangat setuju	37	64.9	64.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Organizational Citizenship Behavior (Z)

X9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	21.1	21.1	21.1
	Kurang setuju	2	3.5	3.5	24.6
	Setuju	5	8.8	8.8	33.3
	Sangat setuju	38	66.7	66.7	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	11	19.3	19.3	19.3
	Kurang setuju	2	3.5	3.5	22.8
	Setuju	5	8.8	8.8	31.6
	Sangat setuju	39	68.4	68.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

PENGEMBANGAN KARIR											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	24.6	24.6	24.6
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	26.3
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	33.3
	Setuju	6	10.5	10.5	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	26.3	26.3	26.3
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	28.1
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	35.1
	Setuju	6	10.5	10.5	45.6
	Sangat setuju	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Organizational Citizenship Behavior (Z)

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	22.8	22.8	22.8
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	24.6
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	31.6
	Setuju	6	10.5	10.5	42.1
	Sangat setuju	33	57.9	57.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	22.8	22.8	22.8
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	24.6
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	31.6
	Setuju	6	10.5	10.5	42.1
	Sangat setuju	33	57.9	57.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	22.8	22.8	22.8
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	24.6
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	31.6
	Setuju	6	10.5	10.5	42.1
	Sangat setuju	33	57.9	57.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

X6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	24.6	24.6	24.6
	Kurang setuju	2	3.5	3.5	28.1
	Setuju	5	8.8	8.8	36.8
	Sangat setuju	36	63.2	63.2	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Organizational Citizenship Behavior (Z) Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	21.1	21.1	21.1
	Tidak setuju	2	3.5	3.5	24.6
	Kurang setuju	3	5.3	5.3	29.8
	Setuju	4	7.0	7.0	36.8
	Sangat setuju	36	63.2	63.2	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	22.8	22.8	22.8
	Tidak setuju	2	3.5	3.5	26.3
	Kurang setuju	3	5.3	5.3	31.6
	Setuju	7	12.3	12.3	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	8	14.0	14.0	14.0
	Kurang setuju	5	8.8	8.8	22.8
	Setuju	6	10.5	10.5	33.3
	Sangat setuju	38	66.7	66.7	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	17.5	17.5	17.5
	Tidak setuju	4	7.0	7.0	24.6
	Kurang setuju	1	1.8	1.8	26.3
	Setuju	10	17.5	17.5	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Organizational Citizenship Behavior (Z)

Z5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	17.5	17.5	17.5
	Tidak setuju	5	8.8	8.8	26.3
	Kurang setuju	1	1.8	1.8	28.1
	Setuju	10	17.5	17.5	45.6
	Sangat setuju	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	24.6	24.6	24.6
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	26.3
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	33.3
	Setuju	6	10.5	10.5	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	17.5	17.5	17.5
	Tidak setuju	4	7.0	7.0	24.6
	Kurang setuju	1	1.8	1.8	26.3
	Setuju	10	17.5	17.5	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	8	14.0	14.0	14.0
	Tidak setuju	4	7.0	7.0	21.1
	Kurang setuju	1	1.8	1.8	22.8
	Setuju	15	26.3	26.3	49.1
	Sangat setuju	29	50.9	50.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Organizational Citizenship Behavior (Z) Z9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	17.5	17.5	17.5
	Tidak setuju	4	7.0	7.0	24.6
	Kurang setuju	1	1.8	1.8	26.3
	Setuju	5	8.8	8.8	35.1
	Sangat setuju	37	64.9	64.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	22.8	22.8	22.8
	Kurang setuju	6	10.5	10.5	33.3
	Setuju	6	10.5	10.5	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

KINERJA PEGAWAI											
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	24.6	24.6	24.6
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	26.3
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	33.3
	Setuju	6	10.5	10.5	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	24.6	24.6	24.6
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	26.3
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	33.3
	Setuju	6	10.5	10.5	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Organizational Citizenship Behavior (Z)

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	10	17.5	17.5	17.5
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	19.3
	Kurang setuju	5	8.8	8.8	28.1
	Setuju	5	8.8	8.8	36.8
	Sangat setuju	36	63.2	63.2	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	12	21.1	21.1	21.1
	Tidak setuju	3	5.3	5.3	26.3
	Kurang setuju	5	8.8	8.8	35.1
	Setuju	5	8.8	8.8	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	24.6	24.6	24.6
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	26.3
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	33.3
	Setuju	6	10.5	10.5	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	26.3	26.3	26.3
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	28.1
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	35.1
	Setuju	6	10.5	10.5	45.6
	Sangat setuju	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Organizational Citizenship Behavior (Z) Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	24.6	24.6	24.6
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	26.3
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	33.3
	Setuju	6	10.5	10.5	43.9
	Sangat setuju	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	22.8	22.8	22.8
	Tidak setuju	1	1.8	1.8	24.6
	Kurang setuju	4	7.0	7.0	31.6
	Setuju	6	10.5	10.5	42.1
	Sangat setuju	33	57.9	57.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	32	56.1	56.1	56.1
	Perempuan	25	43.9	43.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Pendidikan

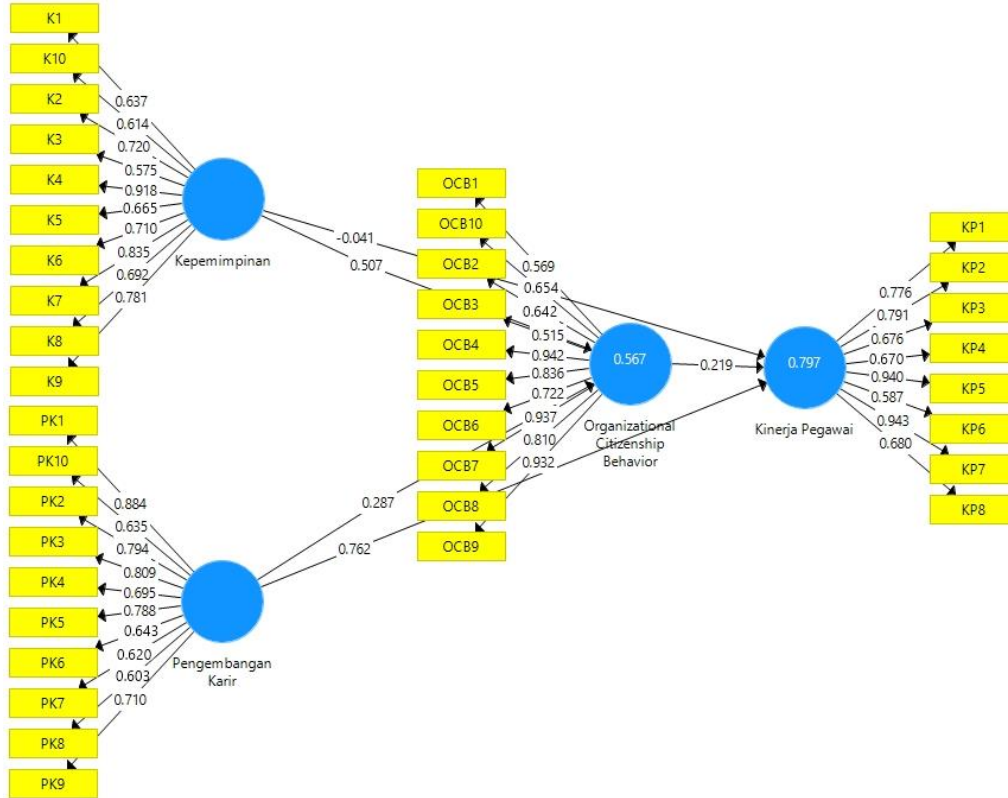
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	3	5.3	5.3	5.3
	Diploma	6	10.5	10.5	15.8
	Sarjana	48	84.2	84.2	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	12	21.1	21.1	21.1
	5-10 Tahun	31	54.4	54.4	75.4
	> 10 Tahun	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Organizational Citizenship Behavior	Pengembangan Karir
K1	0,637			
K10	0,614			
K2	0,720			
K3	0,575			
K4	0,918			
K5	0,665			
K6	0,710			
K7	0,835			
K8	0,692			
K9	0,781			
PK1		0,776		
PK2		0,791		
PK3		0,676		
PK4		0,670		
PK5		0,940		
PK6		0,587		
PK7		0,943		
PK8		0,680		
OCB1			0,569	
OCB10			0,654	
OCB2			0,642	
OCB3			0,515	

Org	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	PK1	PK10	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9
	0,942															
		0,836														
			0,722													
				0,937												
					0,810											
						0,932										
							0,884									
								0,635								
									0,794							
										0,809						
											0,695					
												0,788				
													0,643			
														0,620		
															0,603	
																0,710

Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	0,547
Kinerja Pegawai	0,561
Organizational Citizenship Behavior	0,534
Pengembangan Karir	0,518

Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan	0,879
Kinerja Pegawai	0,880
Organizational Citizenship Behavior	0,846
Pengembangan Karir	0,738

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepemimpinan	0,902
Kinerja Pegawai	0,907
Organizational Citizenship Behavior	0,894
Pengembangan Karir	0,777

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,797	0,786
Organizational Citizenship Behavior	0,567	0,551

Organizational Citizenship Behavior (Z)

F Square

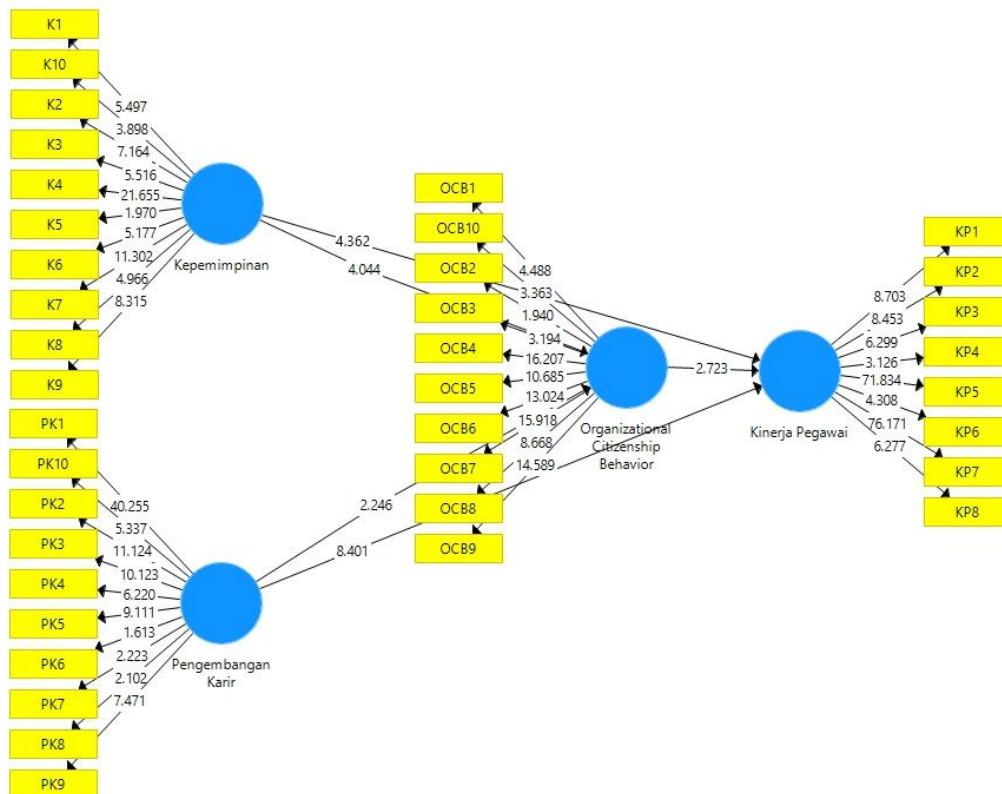
	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Organizational Citizenship Behavior	Pengembangan Karir
Kepemimpinan		0,341	0,231	
Kinerja Pegawai				
Organizational Citizenship Behavior		0,102		
Pengembangan Karir		1,037	0,074	

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,541	0,530	0,113	4,362	0,000
Kepemimpinan -> Organizational Citizenship Behavior	0,507	0,510	0,125	4,044	0,000
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Pegawai	0,219	0,215	0,080	2,723	0,007
Pengembangan Karir -> Kinerja Pegawai	0,762	0,763	0,091	8,401	0,000
Pengembangan Karir -> Organizational Citizenship Behavior	0,287	0,304	0,128	2,246	0,025

Gambar Direct Effect



Organizational Citizenship Behavior (Z)	5	5	4	4	4		
5	1	1	2	1	1	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	1	5	5	5	1
1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	5	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	1
1	1	1	1	1	5	1	1
5	1	1	5	1	1	1	5
5	1	4	3	1	1	1	1
1	1	2	4	1	1	1	1
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	3	1	1	5	1	1
5	5	5	1	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	1	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	3	3	3	3
1	1	1	5	1	5	1	1
2	2	5	1	2	2	2	2
4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	3	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4
1	5	3	3	5	1	5	1
5	5	5	1	5	1	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	5	5	3	3	3	3
1	5	1	1	1	5	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	3	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5

Kepemimpinan (X1)

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
5	5	5	5	1	1	5	1	5	5
1	5	1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
1	2	1	1	1	1	4	1	1	5

Organizational Citizenship

Bēhaviōr	(Z)	5	1	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	1	5	5	1	4	1	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	1
3	5	5	5	5	5	4	5	5
5	2	2	5	5	5	4	5	5
5	3	1	1	5	1	4	1	5
5	5	1	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	1	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	1	1	5	1	1	1	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	1
1	1	1	1	5	1	1	1	1
5	5	1	1	5	1	1	1	1
2	5	1	5	5	5	5	5	5
5	1	5	1	5	1	1	1	1
4	4	5	4	4	4	4	3	4
1	2	4	3	3	3	3	4	3
1	2	2	1	1	1	1	1	1
5	1	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	5	5	5	5
5	5	4	5	5	1	5	1	5
5	5	1	3	3	3	3	3	3
5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	5	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	1	5	5	5	5
2	5	5	5	1	5	5	5	5
1	1	1	1	1	5	1	5	1
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	1	1	1	1	1
5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	1	5	5	5	5
2	2	2	4	4	4	4	4	4

Organizational Citizenship Behavior (Z)	5	1	5	5	5	5	5	5	5
1	5	1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
1	2	1	1	1	5	4	5	1	5
5	5	5	5	1	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	1	5	5	5	4	5	5	5

Pengembangan Karir (X2)

PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9	PK10
5	1	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	5	5	5	5	1
1	1	5	5	5	4	4	4	1	1
5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	1	1	1	5	5
5	5	5	3	3	1	1	1	5	5
1	1	1	5	1	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	1	1	1	5	5
1	5	1	5	1	1	1	1	5	5
3	3	3	5	5	1	1	1	1	5
1	5	1	5	1	1	1	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	1	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	1	1
5	5	5	5	5	1	1	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	5	4	4	1	1
1	1	1	1	1	4	4	4	1	1
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
1	1	1	1	1	5	4	4	1	5
1	1	1	1	1	1	4	4	4	4
1	1	1	1	1	5	5	5	3	3
1	1	1	1	1	5	5	5	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	1	2	5	5	1
5	5	1	1	1	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5	3	3
5	5	5	5	5	4	1	1	5	5
1	1	1	1	1	5	5	5	1	1

Organizational Citizenship Behavior (Z)										
5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5
5	1	5	3	3	3	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5
5	5	1	1	1	5	1	1	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5
1	1	1	1	1	4	5	5	1	1	1
2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	1	1	1
5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5
4	4	4	4	4	5	1	1	5	1	1
5	1	5	1	5	5	5	5	4	4	4
5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
3	3	3	3	3	1	4	4	5	1	1
1	1	5	5	5	5	4	4	1	1	1
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4
5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5

OCB (Z)

OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10
5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	1	1	4	1	1	1	5
1	5	5	5	2	3	5	5	5	4
1	1	1	1	1	1	1	4	1	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	1	3	5	5	5	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	4	5	3
4	1	5	5	5	5	5	4	5	1
5	3	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	3	3	1	3	4	4	5
5	5	5	4	4	5	4	3	3	5
5	4	4	4	4	1	4	5	5	5
5	5	5	4	4	3	4	5	5	5
5	5	5	4	4	1	4	5	5	1
5	5	1	4	4	5	4	4	4	5
5	1	5	5	5	5	4	5	5	1
3	3	5	5	5	5	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
1	5	1	2	5	1	2	2	2	4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5

Organizational Citizenship Behavior(Z)	1	1	1	1	1	1	1	4
2	5	5	5	5	1	5	5	3
5	1	1	2	2	5	2	2	1
5	4	5	5	5	1	5	5	5
1	1	3	4	4	1	4	4	5
1	3	5	1	1	1	1	1	5
2	1	5	1	1	1	1	1	5
5	1	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	1
1	1	1	1	1	1	1	1	5
5	5	5	1	1	5	1	1	5
5	5	5	5	5	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	1
5	4	1	4	4	5	5	5	4
1	5	5	4	4	4	5	5	1
4	5	4	5	5	5	5	5	3
1	4	5	2	5	3	2	2	5
5	5	1	1	1	1	1	1	5
5	5	5	4	4	2	4	4	4
5	1	3	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	2	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	4	5	2	2	5	2	2	1
5	2	5	5	5	5	5	5	3
5	5	4	1	1	4	1	1	5
1	5	5	5	2	3	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	1	3	5	5	5	5	4	5
4	4	5	5	5	5	5	4	1