

**THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO
HUMANRESOURCES PERFORMANCE WITH
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)***

Tesis

Disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2



Disusun Oleh:

Amoni Hulu

NIM. 20402200131

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2024

TESIS
**THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO HUMAN
RESOURCES PERFORMANCE WITH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)***

Disusun Oleh :

Amoni Hulu

NIM : 20402200131

Tesis ini telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 24 Februari 2024

Pembimbing,

Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si

NIK. 210493032

HALAMAN PERSETUJUAN

**THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO HUMAN
RESOURCES PERFORMANCE WITH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* (OCB)**

Disusun Oleh :

Amoni Hulu

NIM : 20402200165

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 31, Mei 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing,

Penguji I

Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si
NIK. 210493032

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIK. 210499045

Penguji II

Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk

Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, 31 Mei 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

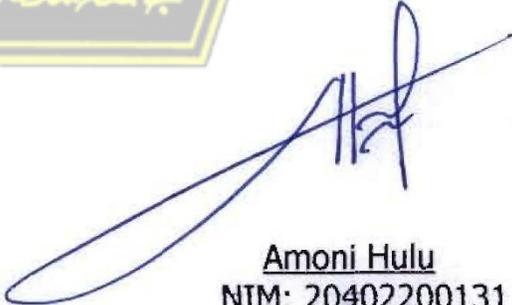
Nama : Amoni Hulu
NIM : 20402200131
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul " THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO HUMAN RESOURCES PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONNAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)" Merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila kelak kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam proses penelitian ini.

Semarang, Mei 2024
Saya yang menyatakan

Pembimbing


Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si
NIK. 210493032


Amoni Hulu
NIM: 20402200131

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amoni Hulu

NIM : 20402200131

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO HUMAN
RESOURCES PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Mei 2024

Yang membuat pernyataan,



Amoni Hulu
NIM. 20402200131

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate how transformational leadership influences the performance of Human Resources (HR) at PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, with Organizational Citizenship Behavior (OCB) serving as an intermediary factor. Utilizing a quantitative methodology, data were collected via a questionnaire distributed to 105 HR professionals at PERUMDA BPR Marunting Sejahtera and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The findings indicate that transformational leadership significantly and partially contributes to both HR performance and OCB. Moreover, OCB has a positive and significant effect on HR performance and can act as a mediator between transformational leadership and HR performance in BPR Marunting Sejahtera. This study underscores the importance of transformational leadership in enhancing HR performance, offering valuable insights for companies like PERUMDA BPR Marunting Sejahtera to develop future strategies aimed at enhancing HR performance.

Keywords: *Human Resources Performance, Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRAK

Dilaksanakannya penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai mediator. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif data dikumpulkan melalui survei kuesioner kepada 105 SDM PERUMDA BPR Marunting Sejahtera dan dianalisis menggunakan analisis persamaan struktural (SEM). Melalui analisis data ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dan OCB. Selain itu, OCB juga memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja SDM serta mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM di BPR Marunting Sejahtera. Penelitian ini secara ilmiah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM, memberikan dasar bagi perusahaan atau instansi sejenis dengan PERUMDA BPR Marunting Sejahtera untuk merumuskan strategi guna meningkatkan kinerja SDM di masa depan.

Kata Kunci: Kinerja SDM, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB).

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kasih atas segala berkat dan limpahan kasih dan karunia-Nya kepada Penulis sehingga Penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini. Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam penulisan Tesis ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan Penulis selama penyusunan tesis ini sehingga dapat diselesaikan dan tersusun dengan baik.
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE.,M Si. beserta seluruh Dosen dan Staf Universitas Islam Sultan Agung Semarang khususnya Program Studi Magister Manajemen yang selalu berupaya memberikan kami manfaat terbaik dalam proses perkuliahan hingga selesai.
3. Keluarga Besar PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, Pangkalan Bun Kotawaringin Barat yang telah memberikan bantuan baik dalam bentuk

informasi, data, motivasi dan bahan pendukung lain sehingga mempermudah penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Ibu, Kakak, Adik dan Seluruh Keluarga yang telah memberikan doa dan restu dalam setiap langkah yang penulis jalani untuk selalu maju dan berkembang.
5. Istri, Sekar Satiti Hapsari , Anakku Peter Danadyaksa Hulu, Alesha Nathania Hulu yang selalu setia mendampingi dan memberikan semangat, motivasi selama penulis menyelesaikan studi.
6. Teman-teman seperjuangan Mahasiswa Magister Manajemen Angkatan 77 C Pangkalan Bun, atas kerjasama dan kebersamaanya selama menjalankan perkuliahan, semoga ilmu yang kita dapatkan menjadi berkah dan bermanfaat.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan dan penulisan tesis ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu semoga mendapat berkah dari Tuhan Yang Maha Esa.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini masih banyak kekurangan dan kesalahan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan Tesis ini. Akhir kata, penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat.

Pangkalan Bun, Mei 2024

Penulis

Amoni Hulu



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II	11
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	11
2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	15
2.3. Organizational Citizenship Behavior (OCB)	22
2.4. Model Empirik Penelitian	31
BAB III.....	32
3.1. Jenis Penelitian	32

3.2. Variabel dan Indikator	32
3.3. Sumber Data	35
3.4. Metode Pengumpulan Data	36
3.5. Populasi Dan Sampel	36
3.6. Teknik Analisis	37
3.6.1. Analisis Deskriptif	37
3.6.2. Metode Analisis Data dengan <i>Structural Equation Model</i> (PLS)	38
3.6.3. Model Pengukuran atau Outer Model	39
3.6.4. Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	41
3.6.5. Pengujian Hipotesis	42
BAB IV	43
4.1. Gambaran Umum dan Objek Penelitian	43
4.2. Deskriptif Data	43
4.3. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional, <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB), Kinerja Sumber Daya Manusia	46
4.3.1. Kepemimpinan Transformasional (X1)	46
4.3.2. Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB).....	50
4.3.3. Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia	54

4.4. Analisis Data Hasil Penelitian	58
4.4.1. <i>Measurement Model</i> (Outer Model)	59
4.5. Analisis Inner Model.....	64
4.5.1. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM dengan OCB sebagai Variabel Intervening	67
4.6. Hasil dan Pembahasan.....	68
4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM	68
4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB	69
4.6.3. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja SDM.....	70
4.6.4. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM melalui OCB	71
BAB V.....	73
5.1. Kesimpulan	73
5.2. Implikasi Manajerial	73
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	74
5.4. Saran untuk Penelitian Mendatang	75
DAFTAR PUSTAKA.....	77
KUESIONER PENELITIAN	81
LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Keuangan PERUMDA PERUMDA BPR Marunting Sejahtera Tahun 2018 - 2022.....	3
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian.....	33
Tabel 3.2 Data Sumber Daya Manusia Perumda PERUMDA BPR Marunting Sejahtera	37
Tabel 4.1. Karakteristik Responden.....	45
Tabel 4.2 Rentang Nilai dan Kesimpulan	46
Tabel 4.3. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional	47
Tabel 4.4. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB).....	51
Tabel 4.5. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia	55
Tabel 4.6. Loading Factor	60
Tabel 4.7. <i>Loading Factor</i> Tahap 2.....	61
Tabel 4.8. Penilaian Fornell-Larcker	63
Tabel 4.9. Composite Reliability	64
Tabel 4.10. Model Fit menggunakan nilai NFI	65
Tabel 4.11. Path Coefficient	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empiris Penelitian.....	31
Gambar 4.1 Hasil Pengolahan Data Tahap I.....	59
Gambar 4.2 Hasil Pengolahan Data Tahap 2.....	61



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berkembangnya teknologi dan ilmu pengetahuan memberikan kontribusi terhadap kemajuan industri bisnis yang terus berkembang. Ilmu dan teknologi berperan sebagai pendorong kemajuan dalam ranah bisnis. Tidak hanya terjadi di antara perusahaan domestik, persaingan juga terjadi di antara perusahaan domestik dengan perusahaan internasional. Karena itu, setiap perusahaan perlu mempertahankan stabilitasnya agar tetap berada dalam keadaan yang optimal. Kestabilan tersebut dapat dipertahankan, apabila perusahaan kerap melakukan optimasi-optimasi yang sesuai dengan *urgency* perusahaan. Optimasi-optimasi tersebut harus dikontrol dengan baik mulai dari perencanaan hingga pelaksanaannya. Perusahaan bertanggung jawab penuh dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut.

Seluruh kebijakan yang dijalankan di sebuah perusahaan merupakan bagian dari inti perusahaan yaitu sistem manajemen. Dengan menerapkan sistem manajemen yang efektif, perusahaan dapat merencanakan program-programnya, mengorganisir berbagai unit organisasi, melaksanakan rencana yang telah dibuat, dan mengawasi pelaksanaannya agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Diperlukan kemampuan pengelolaan unsur internal & eksternal yang baik untuk mencapai tujuan tersebut.

Elemen internal mencakup semua komponen di dalam perusahaan yang bertanggung jawab untuk menjalankan kegiatan perusahaan, sementara pihak eksternal merujuk kepada pihak di luar perusahaan. Keberlangsungan usaha perusahaan dapat terwujud ketika terdapat kerja sama yang harmonis antara perusahaan dengan aspek internal dan eksternalnya. Satu tindakan yang bisa diambil oleh perusahaan untuk memelihara stabilitas internal adalah dengan mempertahankan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).

Kinerja SDM adalah hasil dan pencapaian yang diperoleh dalam pekerjaan. “Kinerja merujuk pada kepatuhan terhadap rencana sambil bertujuan untuk mencapai hasil yang spesifik, meskipun evaluasi kinerja merupakan inti dari manajemen kinerja” (Cardy, 2004). “Kinerja SDM mengacu pada hasil keuangan atau non-keuangan SDM yang secara langsung terkait dengan kinerja dan kesuksesan organisasi” (Anitha, 2014).

PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, merupakan BUMD yang sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Perusahaan ini beroperasi dalam industri perbankan dengan tujuan memperlancar pendanaan bagi usaha mikro, kecil, dan menengah secara efisien dan efektif. Selain itu, BPR Marunting juga bertujuan untuk menjadi sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan memberikan manfaat kepada semua pihak terkait. Kinerja SDM nya terkait langsung dengan kesuksesan organisasi tersebut secara keseluruhan. Produk yang dimiliki oleh PERUMDA BPR Marunting Sejahtera di antaranya adalah produk simpanan Tabungan (Tamara, Simpajar, Arisma Tabungan

Spesial Umroh) Deposito (Domara) dan Kredit (modal kerja, investasi, konsumtif, multiguna). Berdasarkan data keuangan yang diperoleh selama 5 (lima) tahun ke belakang dapat disimpulkan bahwa PERUMDA BPR Marunting Sejahtera belum optimal dalam kinerja keuangannya.

Tabel 1.1 Kinerja Keuangan PERUMDA PERUMDA BPR Marunting Sejahtera Tahun 2018 - 2022

KETERANGAN	(Dlm Ribuan)				
	TAHUN				
	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL ASSET	69.024.550	71.919.554	70.836.722	74.996.916	82.351.179
KREDIT YANG DIBERIKAN	46.859.427	44.855.699	43.633.386	36.250.272	50.158.506
DANA PIHAK KE TIGA	53.996.038	54.056.626	51.397.694	55.050.858	60.953.536
LABA SETELAH PAJAK	- 752.058	1.706.507	1.100.433	1.059.722	1.676.310
RASIO	TAHUN				
	2018	2019	2020	2021	2022
	NON PERFORMING LOAN (NPL)	19,03%	15,74%	16,90%	14,52%
LOAN DEBT RASIO (LDR)	68,80%	64,58%	64,61%	50,00%	62,84%
RETURN ON ASSET (ROA)	-1,09%	2,37%	1,88%	2,05%	2,57%

Sumber: Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 1.1, dapat disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia pada PERUMDA BPR Marunting Sejahtera belum optimal, tercermin dari kualitas kredit yang diberikan tergolong buruk dikarenakan prosentase NPL jauh melebihi ambang batas praktek terbaik perbankan maksimal 5%. Penyaluran kredit juga belum optimal ditandai dengan rasio LDR yang masih cukup rendah jauh di bawah ambang batas optimal yaitu 94,75%, hal ini menandakan bahwa dana dari pihak ketiga belum secara optimal dimanfaatkan untuk penyaluran kredit sehingga pendapatan atas bunga kredit menjadi tidak optimal. Dalam hal kemampuan juga masih kurang optimal

dibandingkan dengan aset yang dimiliki dikarenakan aset masih tertahan (*idle fund*) tidak bisa menghasilkan pendapatan. Dengan melakukan penggantian Direktur Utama pada triwulan pertama pada 2023 lalu merupakan salah satu upaya PERUMDA BPR Marunting Sejahtera dalam menjaga stabilitas perusahaan. Secara khusus, demi menjaga stabilitas perusahaan, kemampuan pemimpin baru dalam meningkatkan kinerja SDM sangat diperlukan. Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat variabel - variabel yang dapat meningkatkan kinerja SDM, di antaranya gaya kepemimpinan transformasional (Almutairi, 2015; Prabowo, Noermijati and Irawanto, 2018; Eliyana, Ma'arif and Muzakki, 2019; Meiryani et al., 2022). Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi para SDM dengan membuatnya lebih sadar akan pentingnya hasil tugas, mendorong SDM untuk mengutamakan kebutuhan perusahaan atau tim daripada kebutuhan pribadinya, dan mendorong untuk melampaui target – target yang diinginkan pemimpin pada tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin ini menantang para SDM untuk berpikir secara kritis dan menjelajahi pendekatan baru terhadap pekerjaannya, yang menghasilkan stimulus intelektual (Bass dan Avolio, 1994). Sebagai hasilnya, tingkat kinerja SDM tersebut meningkat (Podsakoff, MacKenzie and Bommer, 1996; Almutairi, 2015).

Jufrizen dan Lubis (2020) juga menguraikan “kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM”. Penelitian penunjang yang lain adalah studi oleh Faiza *et al.* (2019). Menurut penelitian, gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan kepuasan

kerja di kalangan SDM. Sementara itu, (Eliyana, Ma'arif and Muzakki, 2019) menunjukkan hasil temuan berbeda yang menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang penting terhadap performa SDM”. Penelitian ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kemungkinan tidak sesuai untuk meningkatkan kinerja para pemimpin di tingkat menengah di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3, Surabaya, Jawa Timur. Temuan serupa didukung oleh penelitian di Hotel Kartika Graha Malang, Jawa Timur, di mana manajer sumber daya manusia hotel tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sedang mengalami proses perubahan (Prabowo, Noermijati, dan Irawanto, 2018).

Berdasarkan adanya gap penelitian diatas, peneliti menjadikan hal tersebut sebagai latar belakang permasalahan pada penelitian ini. Peneliti akan mengeksplorasi apakah kepemimpinan transformasional memiliki dampak pada kinerja Sumber Daya Manusia di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Penelitian ini memilih kepemimpinan transformasional sebagai variabel penelitian berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pemimpin baru dari organisasi tersebut. Dimana pemimpin yang baru mampu menginspirasi timnya untuk mengejar tujuan yang ambisius dan memotivasi anggota timnya dengan tantangan berpikir secara berbeda, mendorong inovasi, dan menetapkan standar tinggi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. SDM di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera yang akan menjadi fokus penelitian terbagi menjadi dua divisi utama, yakni divisi bisnis dan divisi

operasional. Kedua divisi tersebut merupakan ujung tombak perusahaan. Inspirasi yang dilakukan oleh pemimpin baru diantaranya keterlibatan langsung dalam mencari nasabah baik untuk produk tabungan maupun kredit. Keterlibatan langsung dilakukan mulai dari memberikan referensi daftar nama calon nasabah baru, melakukan prospek mendampingi tim pada saat mengunjungi calon nasabah skala besar sampai menengah dan melakukan *maintaning* nasabah untuk menjaga hubungan baik dalam jangka waktu lama. Pemimpin baru juga selalu melakukan dialog, tukar pendapat dalam hal pengambilan keputusan sebagai upaya untuk menggugah pemikiran ide-ide sekaligus sebagai sarana untuk transfer pengetahuan dan pengalaman.

Kepemimpinan transformasional secara langsung mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja SDM (Podsakoff, MacKenzie and Bommer, 1996; Almutairi, 2015), namun terdapat penelitian lain yang mengungkapkan perlu adanya variabel lain yang memediasi keduanya, yaitu variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Vipraprastha, Sudja and Yuesti, 2018).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah satu dari sekian eviden kerja tim yang solid dalam sebuah perusahaan. Bateman (1983) menguraikan bahwa “OCB adalah sikap yang membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang bersifat konstruktif, dihargai oleh perusahaan tetapi tidak langsung terkait dengan produktivitas individu”. Alizadeh (2012) menyatakan bahwa “terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku OCB dari SDM, seperti kejelasan aturan, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, keadilan organisasi, lingkungan kerja, dan sifat

individu”. Ini mengindikasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bagian dari perilaku individu, terutama perilaku Sumber Daya Manusia (SDM), yang memiliki peran krusial dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap anggota SDM, yang pada gilirannya akan berdampak pada kesuksesan perusahaan. Dalam studinya Risambessy (2012) menguraikan “kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja SDM”. Semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi tingkat kinerja SDM. Sebaliknya, ketika gaya kepemimpinan transformasional kurang optimal, kinerja SDM cenderung menurun. Pernyataan tersebut diperkuat dengan temuan yang disajikan oleh Paracha (2012) dan Shafie (2013), yang memperlihatkan hasil yang sebaliknya dari penelitian yang dilakukan oleh Prabowo, Noermijati, dan Irawanto (2018), serta Eliyana, Ma’arif, dan Muzakki (2019), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja SDM. Implementasi kepemimpinan transformasional di setiap tingkat organisasi harus disesuaikan dengan tingkat pengetahuan dan pendidikan dari SDM tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara, SDM pada PERUMDA BPR MaruntingSejahtera telah melakukan perilaku dari OCB diantaranya adalah membantu rekan kerja, dimana seorang SDM bersedia membantu rekan kerja secara cuma-cuma dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Misalnya, rekan kerja dapat membantu mengajarkan keterampilan baru seperti melakukan prospek calon nasabah, membuat janji temu dengan calon nasabah melalui telepon, memberikan bantuan saat rekan kerja sedang sibuk, dan

menggunakan teknik *closing* dengan baik. Selain itu, SDM semakin memiliki inisiatif mandiri, dimana salah seorang SDM mengambil inisiatif untuk meningkatkan proses kerja atau memberikan kontribusi tambahan yang tidak secara langsung terkait dengan tanggung jawab utamanya. Misalnya, SDM funding yang memiliki target menjual tabungan, melakukan *cross selling* dengan menjual produk kredit apabila calon nasabahnya lebih memerlukan kredit pada saat dilakukan prospek. Oleh karena itu, tim marketing tersebut dapat membantu rekan kerjanya mencapai target, dan begitu pula sebaliknya.

Dengan adanya perbedaan yang telah diuraikan di atas dan kekosongan dalam penelitian sebelumnya, peneliti bermaksud untuk menyelidiki lebih lanjut dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM, dengan OCB sebagai mediator, dalam upaya agar memperoleh hasil yang lebih tepat.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan perbedaan pendapat dalam studi sebelumnya (kesenjangan penelitian) dan fenomena di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki peranan terhadap kinerja SDM?
2. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki peranan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peranan terhadap

kinerja SDM?

4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi peranan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM secara signifikan?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh peran kepemimpinan transformasional yang signifikan terhadap kinerja SDM.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang signifikan terhadap kinerja SDM.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang signifikan terhadap kinerja SDM.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM secara signifikan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia melalui pengalaman dan pengetahuan prosedur

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi PERUMDA PERUMDA BPR Marunting Sejahtera dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pengalaman dan pengetahuan prosedur.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja didefinisikan sebagai aktivitas yang dilakukan oleh Sumber Daya Manusia. Kinerja Sumber Daya Manusia dapat dijadikan sebagai tolak ukur kontribusi yang diberikan oleh Sumber Daya Manusia kepada perusahaan. “Kinerja Sumber Daya Manusia juga berfungsi sebagai interaksi antara kemampuan dan motivasi” (Robbins, 2003). “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika” (Afandi, 2018). Mangkunegara (2016) memiliki persepsi bahwa “kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Sumber Daya Manusia dalam memenuhi tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan sudut pandang tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merujuk pada hasil yang dihasilkan oleh individu sesuai dengan tugas yang diberikan. Kinerja juga mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh individu yang kemudian dinilai sebagai kontribusi terhadap organisasi atau entitas tersebut. Optimalnya kinerja dapat dijadikan sebagai elemen yang krusial dalam mencapai

tujuan organisasi. Terdapat beberapa elemen yang berpengaruh terhadap kinerja SDM menurut Mangkunegara (2010), antara lain:

a. Faktor Kemampuan

Berdasarkan dari perspektif psikologis, kemampuan individu dapat dibagi menjadi dua, yaitu kemampuan intelektual (IQ) dan kemampuan pendidikan yang tercermin dalam kemampuan realitas. Kedua hal tersebut juga dapat digunakan sebagai acuan distribusi tanggung jawab atau kewajiban kepada masing-masing Sumber Daya Manusia sesuai dengan kemampuan potensi dan pendidikannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi adalah faktor yang mendorong karyawan menuju pencapaian tujuan kerja. Selain itu, motivasi juga berperan dalam membentuk sikap karyawan dalam mengatasi situasi pekerjaan.

c. Sikap Mental

Keadaan psikologis yang menggerakkan seseorang untuk mencapai potensi kerja mereka hingga batas maksimal.

Menurut Parwoto, dkk (2017) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

a. Aspek perseorangan atau pribadi, mencakup wawasan, keterampilan,

kapabilitas, keyakinan, gairah, dan dedikasi yang dimiliki oleh individu.

- b. Aspek kepemimpinan, mencakup kapabilitas dalam memfasilitasi dorongan, motivasi, instruksi, dan bantuan yang diberikan oleh atasan tim.
- c. Aspek tim, termasuk tingkat dorongan dan motivasi yang difasilitasi oleh sesama anggota dalam tim, keyakinan antar anggota tim, serta solidaritas dan kesatuan dalam tim.
- d. Aspek sistem mencakup prosedur, fasilitas atau sarana kerja yang disediakan oleh perusahaan, tata kelola perusahaan, dan budaya kerja yang ada di perusahaan.
- e. Aspek kontekstual mencakup beban serta transformasi baik dalam lingkungan dalam maupun luar perusahaan.

Ada beberapa parameter yang dapat dipakai untuk menilai performa Sumber Daya Manusia. Berikut adalah beberapa “indikator untuk mengukur kinerja Sumber Daya Manusia antara lain: a) kualitas kerja, b) kuantitas, c) ketepatan waktu, d) efektivitas, e) kemandirian” (Robbins, 2016).

Robbins (2016) berpendapat bahwa “kualitas kerja Sumber Daya Manusia dapat diukur dari persepsi Sumber Daya Manusia terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan Sumber Daya Manusia”. Kualitas performa SDM dapat dievaluasi berdasarkan

hasil performa Sumber Daya Manusia dalam merampungkan kewajiban serta kapabilitas mereka dalam menjalankan kewajiban yang dipercayakan. Ini juga bisa diukur dengan menggunakan standar kerja yang telah ditetapkan.

“Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan” (Robbin, 2016: 260). Kinerja SDM juga memungkinkan apabila diukur berdasarkan kuantitas, yang mengacu pada kapasitas hasil kerja atau siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh mereka. Misalnya, SDM dapat merampungkan tugasnya dengan cepat sesuai dengan durasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

“Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain” (Robbins, 2016: 261). Kinerja Sumber Daya Manusia juga bisa dievaluasi berdasarkan kepatuhan mereka terhadap waktu dalam merampungkan tugas yang dipercayakan, sehingga tidak mengintervensi kewajiban atau tugas lain yang merupakan bagian dari tanggung jawab mereka.

“Efektivitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya” (Robbins, 2016:261). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan

bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh Sumber Daya Manusia.

2.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sudarwan Danim (2009:59) menguraikan bahwa “kepemimpinan transformasional berasal dari kata “to transform” yang berarti mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda”. Contohnya, merealisasikan prediksi menjadi kenyataan, peluang menjadi kinerja nyata, yang tersembunyi menjadi terlihat, dan sebagainya. Kepemimpinan transformasional, seperti yang dijelaskan oleh Terry (Kartono 1998:38), “proses mempengaruhi individu-individu agar mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok”.

Young dalam Kartono (1998) juga menguraikan bahwa “kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus”. Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) menjelaskan “kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu”. Diaplikasikannya kepemimpinan transformasional, anggota tim akan merasa diberi kepercayaan, diapresiasi, patuh, dan menghormati pimpinan.

Dari beberapa definisi tentang gaya kepemimpinan transformasional yang telah disampaikan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang disesuaikan untuk menghasilkan perubahan yang lebih produktif bagi para bawahan atau Sumber Daya Manusia.

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengendalikan kegiatan sehingga upayanya untuk mengubah pikiran, suasana hati, pandangan, dan tindakan anggota organisasi selalu terfokus pada tujuan organisasi. Sifat-sifat kepemimpinan transformasional menurut Avolio dan rekan-rekan (dalam Stone et al., 2004) adalah sebagai berikut:

a. Idealized influence (or charismatic influence)

Makna dari Idealized Influence adalah bahwa seorang pemimpin transformasional perlu memiliki karisma yang dapat "menghipnotis" bawahannya agar mereka mengikuti kepemimpinannya. Secara konkret, karisma ini tercermin dalam perilaku pemimpin yang mengerti pandangan dan tujuan perusahaan, memiliki keyakinan yang teguh, serta dedikasi dan konsistensi terhadap keputusan yang diambil, serta menghormati anggota tim. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi contoh teladan yang dipuja, disegani, dan dijadikan acuan oleh bawahannya.

b. Inspirational motivation

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang

mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari pada bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

c. Intellectual stimulation

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d. Individualized consideration

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam konteks ini, seorang pemimpin transformasional bersedia dan mampu untuk mendengarkan keinginan, mengayomi, dan menuntun bawahannya. Selain itu, seorang pemimpin transformasional dapat mengenali potensi pencapaian dan kebutuhan perkembangan dari para bawahannya serta membantu

memfasilitasinya. Dengan demikian, pemimpin transformasional memiliki pemahaman yang mendalam dan menghargai bawahannya berdasarkan kebutuhan dan aspirasi mereka, serta memberikan perhatian terhadap dorongan untuk mencapai prestasi dan pertumbuhan.

Menurut Kharis (2015), ada beberapa tanda yang bisa dipakai untuk mengevaluasi seberapa besar dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia, seperti yang berikut ini:

1. Kharisma

Daya tarik pribadi yang mempesona dipandang sebagai gabungan faktor yang berperan dalam kemampuan luar biasa untuk menginspirasi orang lain untuk mendukung serta dengan bersemangat mempromosikan sebuah visi.

2. Motivasi Inspiratif

Pemimpin yang memiliki motivasi yang inspiratif menunjukkan semangat dalam menyampaikan gambaran masa yang akan datang yang proporsional bagi organisasi. Pemimpin menggunakan interaksi lisan atau simbol-simbol untuk membangkitkan semangat para bawahannya. Pemimpin juga memotivasi bawahannya tentang pentingnya visi dan misi organisasi, mendorong mereka untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini mendorong kolaborasi

dalam mencapai tujuan jangka panjang dengan penuh semangat. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya menginspirasi individu tetapi juga semangat tim secara keseluruhan.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong Sumber Daya Manusia dalam memecahkan masalah yang sudah ada dengan cara baru. Pemimpin berusaha menarik perhatian dan kesadaran bawahan terhadap permasalahan yang dihadapi. Kemudian, pemimpin berupaya mengembangkan kemampuan bawahannya untuk menyelesaikan masalah dengan menggunakan pendekatan atau sudut pandang baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian individual menunjukkan bahwa seorang pemimpin selalu memperhatikan setiap anggota timnya secara personal, memberikan perhatian khusus, serta memberikan arahan dan bimbingan secara individu. Pemimpin juga mendorong anggota tim untuk memperhatikan dan menghargai kemampuan orang lain serta membantu mereka mengembangkan potensi individual mereka.

Studi yang dilakukan oleh Lubis (2020) dan Fallatah (2019) menekankan pentingnya pengaruh yang krusial antara kepemimpinan transformasional dan kinerja Sumber Daya Manusia. Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang ditandai oleh kemampuan untuk menginspirasi dan

memotivasi para pengikutnya untuk mencapai potensi maksimal, membangun kepercayaan, dan mendorong pemikiran kreatif. Studi-studi terdahulu telah mengindikasikan bahwa Sumber Daya Manusia yang dipimpin oleh pemimpin transformasional umumnya menunjukkan derajat kepuasan kerja, keterlibatan, dan dedikasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap kinerja mereka.

Menurut para ahli di bidang ini, kepemimpinan transformasional telah terbukti meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia melalui beberapa mekanisme. Pertama, pemimpin transformasional dikenal mampu menciptakan visi yang memikat dan mengkomunikasikannya dengan efektif kepada Sumber Daya Manusia, sehingga menyelaraskan tujuan mereka dan mendorong terciptanya rasa tujuan bersama. Visi bersama ini memotivasi Sumber Daya Manusia untuk berusaha lebih dari sekedar mengerjakan tugas-tugas utama dan berusaha untuk memperluas batas kemampuan masing-masing Sumber Daya Manusia. Kedua, pemimpin transformasional menunjukkan perilaku yang mendukung dan memberikan perhatian individual kepada Sumber Daya Manusia. Perhatian personal ini membantu membangun hubungan yang kuat, meningkatkan semangat kerja Sumber Daya Manusia, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Terakhir, pemimpin transformasional mendorong stimulasi intelektual dengan menantang asumsi-asumsi Sumber Daya Manusia, mendorong kreativitas dan inovasi, dan

memberdayakan mereka untuk berpikir kritis. Hal ini merangsang motivasi intrinsik Sumber Daya Manusia, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan kinerja yang lebih tinggi. Oleh karenanya hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Peran Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).

Kepemimpinan transformasional tidak hanya mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, tetapi juga secara langsung memengaruhi Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Berdasarkan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Darmawan dan Maisaroh (2017), dapat disimpulkan bahwa secara spesifik, kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung terhadap tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal tersebut dapat terjadi karena melalui gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin akan mendorong karyawannya untuk menumbuhkan perilaku saling membantu secara suka rela kepada sesama karyawan. Oleh karenanya dalam penelitian ini peneliti juga ingin melakukan observasi terkait gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) didalam lingkup kerja PERUMDA PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: Peran Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.3. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Dalam situasi saat ini, di mana terjadi banyak perubahan yang mendadak dan disrupsi lainnya yang signifikan, organisasi dan perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia yang menunjukkan Organizational Citizenship Behavior yang positif. Seperti mampu menyuarakan pendapat seputar sistem atau cara kerja organisasi agar dapat terus ditingkatkan dan diperbaiki secara berkala, mampu menjadi support system yang baik untuk dirinya sendiri maupun dalam tim, mampu menghadapi dan menyelesaikan konflik dengan bijak dan tahu harus bagaimana bersikap ketika mendapati sebuah gangguan kerja lainnya.

Menurut Enhart (2004) dalam Khalid dan Ali (2005) Organizational citizenship behavior didefinisikan sebagai “perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan”. Robbins (2006) menguraikan “Organizational citizenship behavior sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang Sumber Daya Manusia namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif”. Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tindakan individu yang bersifat sukarela dan inisiatif, yang jika tidak dilakukan, tidak akan berdampak negatif bagi individu tersebut.

Menurut Aldag dan Resckhe (1997), “Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah kemauan individu untuk melampaui tanggung jawab perannya di lingkungan kerja”. penjabaran yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron

(2003) menyatakan bahwa “OCB adalah perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi yang melebihi tugas formal yang diamanatkan oleh pekerjaan mereka”.

Dari berbagai definisi yang telah diberikan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh Sumber Daya Manusia, yang tidak secara langsung terkait dengan aturan resmi atau sistem penghargaan perusahaan. Namun, perilaku ini memiliki korelasi langsung dengan tingkat kepuasan dan kinerja Sumber Daya Manusia.

Berikut merupakan unsur-unsur yang berpengaruh terhadap Organizational citizenship behavior (OCB) yaitu sebagai berikut:

- 1) Kepuasan kerja Sumber Daya Manusia dianggap sebagai unsur utama yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB). “Sumber Daya Manusia yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan Sumber Daya Manusia menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena Sumber Daya Manusia ingin membalas pengalaman organisasi” (Robbins, 2003).
- 2) Menurut Organ (1995), terdapat evidensi yang signifikan menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran utama dalam mendorong terjadinya Organizational Citizenship Behavior (OCB). Sloat (1999) menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia lebih cenderung untuk melakukan tindakan yang melebihi tanggung jawab kerja mereka

ketika mereka:

- a. Merasa cukup dengan tugasnya
 - b. Jika hubungan antara atasan dan bawahan ditandai oleh perlakuan yang sportif dan penuh perhatian, hal tersebut akan menciptakan pandangan positif antara keduanya. Atasan akan melihat bawahan dengan positif, dan sebaliknya, bawahan akan merasa didukung dan termotivasi oleh atasan mereka. Akibatnya, perilaku positif akan tercermin dalam kinerja bawahan di tempat kerja.
 - c. Memiliki keyakinan bahwa organisasi menganggap mereka penting. Shore dan Waine (1993) menegaskan bahwa pandangan terhadap dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang memprediksi munculnya OCB. Sumber Daya Manusia yang merasa bahwa mereka didukung sepenuhnya oleh organisasi akan memberikan umpan balik (feedback) yang positif terhadap organisasi tempat Sumber Daya Manusia bekerja.
- 3) Karakteristik personal dan suasana hati, yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). secara individual maupun kelompok. George dan Brief (dalam Rahmawati, 2000) bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan

meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai Sumber Daya Manusianya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka Sumber Daya Manusia cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

- 4) Komitmen terhadap organisasi, menurut Debora (2004) “latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku *Organizational citizenship behavior* adalah komitmen organisasi dan kepribadian”. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* total adalah komitmen afektif dan *kontinuans*. Sumber Daya Manusia yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha- usaha ekstra (*extra effort*).
- 5) Pandangan terhadap sokongan organisasi, Shore (dalam Rachmawati, 2000) mengatakan bahwa “persepsi terhadap dukungan organisasional *perceived Organizational citizenship behavior (OCB)*. Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya

dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship”.

- 6) Lama bekerja. Menurut Greenberg dan Baron (dalam Effendi, 2003), bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior. 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 sumbangsih Sumber Daya Manusia di dalam organisasi. Pada penelitian-penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa masa kerja memiliki korelasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Sumber Daya Manusia yang telah bekerja dalam waktu yang lama di sebuah organisasi akan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Selain itu, lama masa kerja juga akan menumbuhkan rasa percaya diri Sumber Daya Manusia dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perilaku dan perasaan positif terhadap organisasi yang memberinya pekerjaan. Semakin lama seorang Sumber Daya Manusia bekerja dalam sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi Sumber Daya Manusia bahwa mereka memiliki sumbangsih di dalamnya.
- 7) Gender, dikemukakan oleh Konrad (dalam Rahmawati, 2000) bahwa 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 dan lebih menunjukkan perilaku menolong dibanding Sumber Daya Manusia pria (dalam Rahmawati, 2000).

- 8) Usia, Jahangir (2004) mengemukakan bahwa pegawai yang lebih senior cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya. Pegawai yang lebih muda, di sisi lain, cenderung lebih adaptif dalam menyesuaikan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Hasil penelitian dari Ludwig Maximilians-University (LMU) Munich menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh usia terhadap perilaku mereka di tempat kerja.

Dari berbagai penjelasan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang secara umum memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meliputi kepuasan kerja, iklim organisasi, suasana hati, komitmen terhadap organisasi, persepsi terhadap dukungan organisasi, masa kerja, jenis kelamin, dan usia.

Organ (1988) dalam teorinya mengemukakan bahwa “Sumber Daya Manusia yang melakukan *Organizational citizenship behavior* dikenal juga sebagai “tentara yang baik”. Lima dimensi OCB yang dikemukakan oleh Organ dkk (2006), antara lain:

1. Altruism (perilaku menolong)

Sikap Sumber Daya Manusia dalam memberikan bantuan kepada teman kerja yang sedang kesulitan dalam menyelesaikan tanggung jawab dalam organisasi dan masalah pribadi. Hal tersebut mencerminkan Sumber Daya Manusia memberikan bantuan tanpa adanya kewajiban, melainkan dilakukan secara sukarela.

2. *Conscientiousness* (kesungguhan dalam bekerja)

Perilaku yang mencerminkan ketekunan Sumber Daya Manusia dalam bekerja, di mana mereka bekerja melebihi tuntutan dan harapan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan kata lain, *Conscientiousness* adalah sikap yang menunjukkan usaha sukarela untuk meningkatkan cara pelaksanaan pekerjaan secara kreatif guna meningkatkan kinerja organisasi. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Sumber Daya Manusia tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang disediakan organisasi.

3. *Sportsmanship* (toleransi yang tinggi)

Perilaku Sumber Daya Manusia yang menunjukkan kesediaan untuk

menolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh. Dimensi ini lebih menunjukkan perilaku Sumber Daya Manusia yang memiliki toleransi yang tinggi dan mampu beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerjanya.

4. *Courtesy* (bersikap sopan)

Sikap Sumber Daya Manusia yang berupaya menjaga relasi yang baik dengan teman kerja untuk mencegah terjadinya masalah personal. Sisi ini mencerminkan perilaku Sumber Daya Manusia yang menghormati dan memperhatikan keberadaan orang lain.

5. *Civic Virtue* (mengedepankan kepentingan bersama)

Sikap Sumber Daya Manusia yang melibatkan diri dan menunjukkan perhatian terhadap kemajuan serta kesuksesan organisasi. Dimensi ini menunjukkan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi kepada Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kualitas dalam bidang pekerjaannya.

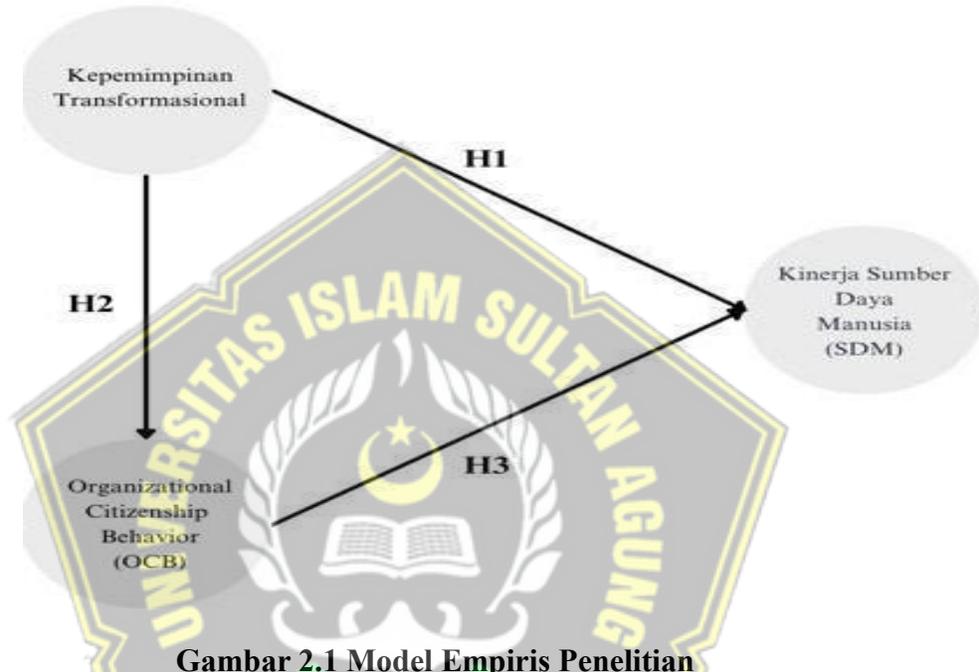
Penelitian sebelumnya oleh Yuesti (2018) dan Alizadeh (2012) telah menggambarkan hubungan yang konsisten antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja Sumber Daya Manusia. OCB merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan di luar lingkup tugas formal yang berkontribusi positif bagi organisasi. Banyak penelitian telah menemukan korelasi positif antara OCB dan kinerja Sumber Daya Manusia..

Berdasarkan temuan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa Sumber Daya Manusia yang menunjukkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki kecenderungan untuk memiliki kinerja yang lebih unggul. OCB mencakup perilaku seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, berbagi pengetahuan, memberikan dukungan, dan aktif berpartisipasi dalam inisiatif organisasi. Melalui perilaku ini, Sumber Daya Manusia membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja, menciptakan iklim kerja yang positif, dan meningkatkan efektivitas tim. OCB juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan pelanggan.

Menurut para ahli di bidang ini, OCB memiliki dampak positif pada kinerja Sumber Daya Manusia melalui beberapa mekanisme. Pertama, OCB menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif dan saling mendukung. Ketika Sumber Daya Manusia bekerja dalam tim yang mendorong dan memfasilitasi perilaku kewarganegaraan, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Kedua, OCB membantu membangun hubungan kerja yang kuat dan memperkuat jaringan komunikasi di antara Sumber Daya Manusia. Hal tersebut memfasilitasi arus informasi yang lebih lancar, kolaborasi yang lebih efisien, dan penyelesaian masalah yang lebih efektif, yang semuanya berperan dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dalam studi ini adalah:

H3: **Organizational citizenship behavior (OCB) Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).**

2.4. Model Empirik Penelitian



Gambar 2.1 Model Empiris Penelitian

Dari tinjauan literatur, model empiris studi ini dapat dilihat dalam Gambar 2.1: Pada gambar tersebut dapat diilustrasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki kemampuan untuk memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja SDM, dan *Organizational Citizenship Behavior* juga memiliki potensi untuk mempengaruhi Kinerja SDM.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Mengacu pada konteks fenomena dan permasalahan yang telah diuraikan dalam latar belakang, penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang menggunakan pendekatan kuantitatif. “Kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan data konkret, data penelitian berupa angka atau numerik yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan permasalahan yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan” (Sugiyono, 2018:13). Respon dari responden diukur dengan memanfaatkan variabel-variabel yang diungkapkan secara kuantitatif melalui skala *Likert* 5 poin, yang mencakup rentang dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Dengan demikian, data yang terkumpul merupakan data kuantitatif. Variabel-variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini mencakup Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini antara lain: gaya kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator tampak pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
1.	Gaya Kepemimpinan Transformatif Sebuah gaya kepemimpinan yang diadaptasi untuk membawa perubahan-perubahan yang lebih produktif kepada para bawahan atau Sumber Daya Manusia.	1. Kharisma 2. Motivasi inspiratif 3. Stimulasi Intelektual 4. Perhatian Individual	Pemimpin memiliki Kemampuan untuk membuat karyawan mendukung visinya Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan Pemimpin berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru Pemimpin selalu memperhatikan karyawannya/memperlakukan karyawan secara individual/melatih/menasehati	<ul style="list-style-type: none"> • Indra Kharis (2015)
2	Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perilaku Sumber Daya Manusia yang bersifat sukarela yang tidaknya tersebut tidak berkolerasi secara	1. Altruisme (perilaku menolong) 2. Conscientiousness (kesungguhan kerja)	Kesiediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya di situasi yang tidak biasa. Melaksanakan tugas/tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan	<ul style="list-style-type: none"> • Dennis W.Organ (2006)

	langsung dengan aturan resmi dan reward system perusahaan.	3. Sportmanship (toleransi yang tinggi)	Sportivitas dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja	
		4. Courtesy (bersikap sopan)	Perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan	
		5. Civic Virtue (mengedepankan kepentingan bersama)	Dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi	
3	<p>Kinerja Sumber daya manusia</p> <p>Hasil kerja yang dicapai oleh seorang Sumber Daya Manusia sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya</p>	1. Kualitas kerja	Persepsi Sumber Daya Manusia terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan/kemampuan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Robbins (2016)
		2. Kuantitas	Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh Sumber Daya Manusia	
		3. Ketepatan waktu	Ketepatan waktu Sumber Daya Manusia dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya	
		4. Efektivitas	Sumber Daya Manusia mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan maksimal	
		5. Kemandirian	Sumber Daya Manusia melakukan pekerjaannya tanpa perlu diawasi/bisa	

			menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan/bimbingan dari orang lain/pengawas	
--	--	--	--	--

Pengambilan dan pengumpulan data yang diperoleh melalui kuesioner akan diukur menggunakan skala *Semantic* dengan ketentuan skor sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

Untuk memperkuat dan memperjelas persepsi responden, peneliti juga menambahkan satu pertanyaan terbuka pada masing-masing variabel dalam kuesioner.

3.3. Sumber Data

Data primer dan sekunder menjadi sumber data dalam penelitian ini. “Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objeknya” (Widodo, 2017). Data primer studi ini mencakup: gaya kepemimpinan transformatif, organizational citizenship behavior, dan kinerja sumber daya manusia

Data sekunder merupakan informasi yang diperoleh dari sumber lain, termasuk jumlah dan identitas responden yang diperoleh dari Perumda PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, serta referensi yang relevan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data didapatkan dari studi dokumentasi dan penyebaran kuesioner. “Studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan data yang sudah tersedia tentang hal-hal yang berkaitan dengan penelitian, berupa dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian”, Sinulingga (2016). Penelitian dokumentasi dilaksanakan dengan mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen yang diperoleh dari PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Seperti informasi mengenai jumlah karyawan, struktur organisasi, catatan kehadiran karyawan, kegiatan kantor, dan aspek-aspek lainnya.

Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang terdiri dari serangkaian pertanyaan tertulis, yang dilengkapi dengan ruang untuk responden menjawab pertanyaan yang diajukan. “Dibandingkan dengan dua instrumen pengumpulan data lainnya, kuesioner adalah instrumen yang memiliki mekanisme yang efisien jika peneliti memahami dengan baik apa yang dibutuhkannya dan bagaimana mengukur variabel yang diinginkan”, Sinulingga (2016).

3.5. Populasi Dan Sampel

“Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulannya” (Sugiyono, 2016:80). Seluruh Sumber Daya Manusia PERUMDA BPR Marunting Sejahtera sebanyak 105 orang merupakan populasi dalam penelitian ini. Berikut adalah rincian data Sumber Daya Manusia di Perumda PERUMDA BPR Marunting Sejahtera:

Tabel 3.2 Data Sumber Daya Manusia Perumda PERUMDA BPR Marunting Sejahtera

No.	Divisi	Jumlah Sumber Daya Manusia
1.	Bisnis	40
2.	Operasional	65

Kecilnya skala populasi dalam penelitian ini, oleh karenanya peneliti menggunakan teknik sensus. “Sensus merupakan Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel” (Sugiyono, 2018).

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merujuk pada proses analisis empiris yang menggambarkan informasi yang diperoleh untuk memberikan gambaran tentang suatu kejadian. Data ini mencakup siapa atau apa yang terlibat, kapan dan dimana kejadian itu terjadi, bagaimana kejadian tersebut terjadi, dan seberapa sering kejadian tersebut terjadi. Informasi ini diperoleh dari jawaban responden terhadap item-item dalam kuesioner. Selanjutnya, data tersebut

diolah dengan cara mengelompokkan dan menabulasikannya, kemudian dihitung rata-ratanya (Mean) dengan penjelasan yang relevan.

3.6.2. Metode Analisis Data dengan *Structural Equation Model* (PLS)

Penelitian ini menerapkan analisis data menggunakan perangkat lunak Smart Pls versi 3.0 , yang dioperasikan melalui komputer. Metode PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang memungkinkan pengujian model pengukuran dan model struktural secara simultan. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, sementara model struktural digunakan untuk mengevaluasi kausalitas. Pendekatan PLS merupakan jenis analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengharuskan data untuk memiliki skala pengukuran tertentu, sehingga memungkinkan penggunaan sampel yang relatif kecil (kurang dari 100 sampel).

Partial Least Square (PLS) tidak hanya berguna untuk memverifikasi teori, tetapi juga untuk mengklarifikasi apakah ada atau tidak hubungan antara variabel laten. Selain itu, PLS juga berfungsi untuk menguji teori, sehingga cocok digunakan dalam penelitian berbasis prediksi. PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan apakah ada hubungan antara variabel laten. Selain itu, PLS memiliki kemampuan untuk menganalisis konstruk yang dibentuk baik dengan indikator reflektif maupun formatif secara bersamaan.

3.6.3. Model Pengukuran atau Outer Model

a) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai apakah suatu kuesioner dapat dianggap sah atau tidak. Kuesioner dianggap valid jika pertanyaannya dapat mengungkapkan aspek yang ingin diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas diuji pada setiap item pertanyaan dalam setiap variabel. Proses pengujian validitas meliputi beberapa tahap, termasuk uji validitas *convergent*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

i) *Content Validity*

Validitas kuesioner dapat diperoleh melalui penggunaan kuesioner yang telah umum digunakan oleh peneliti sebelumnya. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah disusun berdasarkan studi literatur sebelumnya, dengan penyesuaian tertentu agar tidak mempengaruhi preferensi khusus dari responden.

ii) *Convergent Validity*

Pengukuran konvergensi bertujuan untuk mengevaluasi apakah setiap item pertanyaan sejalan dengan dimensi variabel yang diukur. Sehingga, hanya item pertanyaan dengan tingkat signifikansi yang tinggi, yakni melebihi dua kali standar kesalahan pengukuran item pertanyaan variabel penelitian, yang dianggap relevan. “Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai *loading* untuk setiap item juga memiliki

nilai lebih dari 0.5.” (Ghozali, 2012)

iii) Average Variance Extracted (AVE)

Validitas uji ini dilakukan dengan mengevaluasi validitas item pertanyaan melalui nilai average variance extracted (AVE). AVE merupakan persentase rata-rata nilai variance extracted antara item pertanyaan atau indikator suatu variabel, yang merangkum indikator konvergensi. “Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5” (Ghozali, 2012).

iv) Discriminant Validity

Uji validitas ini menguji apakah dua variabel memiliki perbedaan yang cukup signifikan antara satu sama lain. Uji validitas diskriminan dianggap terpenuhi jika nilai korelasi antara variabel dengan dirinya sendiri lebih tinggi daripada nilai korelasi dengan variabel lainnya. Selain itu, uji validitas diskriminan dapat diperkuat dengan memeriksa nilai *cross loading*, di mana setiap item pernyataan variabel memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi ke variabelnya sendiri daripada ke variabel lainnya.

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas secara umum mengacu pada serangkaian tes untuk mengevaluasi keandalan dari item-item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk mengukur reliabilitas, dapat dilakukan dengan menggunakan *composite reliability*, di mana suatu variabel dianggap reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* setidaknya $\geq 0,7$ (Sekaran, 2014).

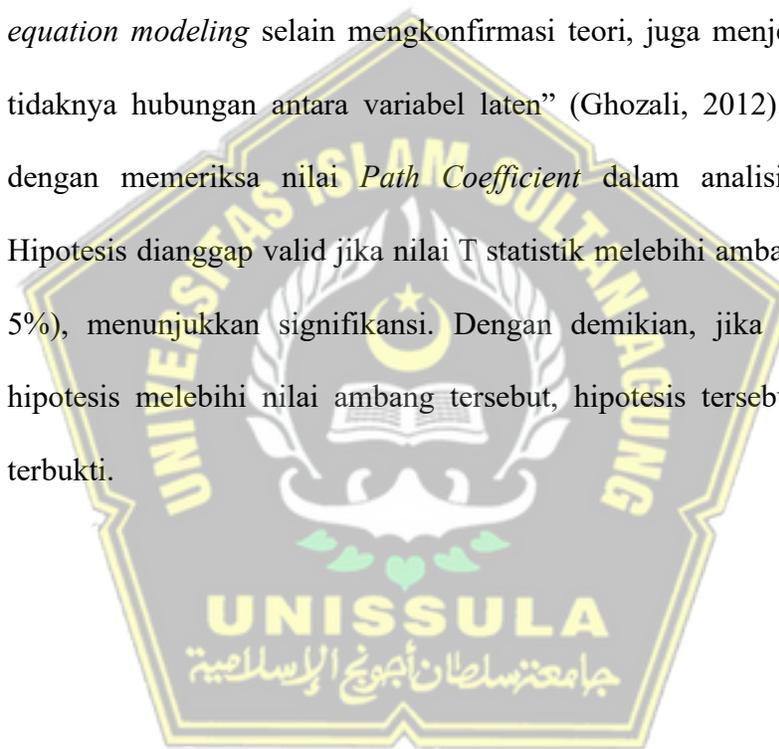
3.6.4. Model Struktural atau *Inner Model*

Model inner (inner relation, structural model, dan substantive theory) mengilustrasikan korelasi antara variabel laten berdasarkan teori substantif. Model struktural dievaluasi menggunakan R-square untuk variabel dependen, uji Stone-Geisser Q-square untuk relevansi prediksi, dan uji t serta signifikansi koefisien parameter jalur struktural. Dalam penilaian model dengan PLS, langkah pertama adalah melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen, yang interpretasinya mirip dengan analisis regresi. “Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif” (Ghozali, 2012). Selain memeriksa nilai R-square, evaluasi model *Partial Least Square* (PLS) juga melibatkan pemeriksaan Q-square untuk relevansi prediksi model konstruktif. Q-square mengukur sejauh

mana nilai observasi yang dihasilkan oleh model cocok dengan estimasi parameter.

3.6.5. Pengujian Hipotesis

Analisis hipotesis dilakukan menggunakan model persamaan struktural (SEM) lengkap dengan bantuan smartPLS. “Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten” (Ghozali, 2012). Hipotesis diuji dengan memeriksa nilai *Path Coefficient* dalam analisis *inner model*. Hipotesis dianggap valid jika nilai T statistik melebihi ambang batas 1,96 (α 5%), menunjukkan signifikansi. Dengan demikian, jika nilai T statistik hipotesis melebihi nilai ambang tersebut, hipotesis tersebut diterima atau terbukti.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini responden yang digunakan ialah merupakan karyawan pada divisi operasional dan bisnis yang memiliki terdiri dari banyak kategori baik dilihat berdasarkan gender, usia, durasi bekerja dan pendapatan per bulan. Data utama dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner secara online melalui Google Form. Setelah menyusun format kuesioner beserta pertanyaannya, peneliti menyebarkan kuesioner kepada semua karyawan di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Peneliti memberikan tautan yang dapat diakses untuk mengarahkan responden ke kuesioner online yang telah disiapkan, sehingga mereka dapat mengisi kuesioner menggunakan *smartphone* atau laptop. Proses penyebaran kuesioner dilakukan selama satu bulan, yakni pada bulan Oktober 2022 dengan jumlah karyawan yang mengisi sebanyak 105 orang.

4.2. Deskriptif Data

Melalui diseminasi instrumen penelitian pada karyawan di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, data sampel yang diperoleh mencakup beragam karakteristik berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendapatan per bulan yang tercantum dalam tabel 4.1. Berdasarkan data dalam tabel 4.1, distribusi jenis kelamin di antara karyawan di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera menunjukkan keseimbangan antara jumlah laki-laki dan perempuan. Oleh karena

itu, dapat disimpulkan bahwa BPR Marunting menekankan pentingnya kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan bidang pekerjaan yang mereka geluti dalam mencari karyawan. Sedangkan berdasarkan usia mayoritas karyawan memiliki rentang usia antara 31 – 40 tahun, dimana para karyawan di perusahaan ini mayoritas berasal dari generasi Millennial, yang merupakan kelompok yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, sehingga gaya kepemimpinan yang dibutuhkan pun harus disesuaikan dengan karakteristik dari generasi ini. Karakteristik menonjol dari generasi milenial diantaranya menguasai teknologi, cenderung mencari keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan, menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan professional, terbuka terhadap umpan balik, baik yang positif maupun kritik, memiliki kemampuan untuk belajar dengan cepat. Selain itu karyawan yang mengisi kuesioner ini didominasi dari karyawan yang berasal dari divisi operasional, dengan lama bekerja paling dominan adalah 1 - 3 tahun. Sehubungan dengan usia berdirinya PERUMDA BPR Marunting Sejahtera dimulai pada tahun 2007, dengan jumlah karyawan diawal karier masih sedikit, sampai sekarang mengalami pertumbuhan ekonomi dan banyak merekrut karyawan baru di akhir tahun 2020 tepat pada saat perusahaan berusia 13 tahun, oleh karena itu karyawan PERUMDA BPR Marunting Sejahtera memiliki pengalaman kerja yang masih baru. Melihat lama bekerja dari karyawan PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, rata-rata gaji yang diterima disesuaikan dengan UMR dari Kotawaringin yaitu antara Rp 3.352.982,-

sehingga penghasilan dominan dari responden penelitian ini berada dalam rentang antara Rp. 2.000.000 – 4.000.000.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Frequency	Percentage
1	Jenis Kelamin:		
	a. Laki-laki	53	50.5
	b. Perempuan	52	49.5
2	Usia:		
	a. 20 – 30 tahun	32	30.5
	b. 31 – 40 tahun	62	59.0
	c. > 40 tahun	11	10.5
3	Divisi:		
	a. Operasional	65	61.9
	b. Bisnis	40	38.1
4	Lama Bekerja:		
	a. 1 - 3 tahun	53	50.5
	b. 4 - 6 tahun	19	18.1
	c. 7 - 9 tahun	15	14.3
	d. > 9 tahun	18	17.1
5	Pendapatan per Bulan :		
	a. Rp. 2.000.000 – 4.000.000	41	39.0
		36	34.3
	b. Rp. 4.000.001 – 6.000.000	15	14.3
	13	12.4	
	c. Rp. 6.000.001 – 8.000.000		
	d. > Rp. 8.000.000		

Sumber: Data Diolah Dari Hasil Penelitian (2024)

4.3. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional, *Organization Citizenship Behavior (OCB)*, Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan analisis uji deskriptif pada masing-masing indikator di masing-masing variabel dapat disimpulkan dari nilai rata-rata nilai indikator sesuai dengan pendapat Arikunto (2007) rentang indikator ditentukan sebesar 1,33 diperoleh dari perhitungan $(5-1)/3=4/3=1,33$ kesimpulan dijelaskan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Rentang Nilai dan Kesimpulan

Rentang Nilai	Kesimpulan
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,67	Sedang
3,68 – 5,00	Tinggi

4.3.1. Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan oleh para ahli tentang gaya kepemimpinan transformasional, definisi gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah suatu bentuk kepemimpinan yang disesuaikan untuk menghasilkan perubahan yang lebih produktif di antara para karyawan atau Sumber Daya Manusia. Adapun indikator yang digunakan dalam variabel ini diantaranya; karisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Distribusi jawaban variabel kepemimpinan transformasional disajikan pada Tabel 4.2

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa masing-masing indikator memiliki kesimpulan tinggi dimana jawaban responden di dominasi dengan jawaban setuju dan sangat setuju. Pada indikator X1 jawaban tertinggi dari responden adalah setuju sebanyak 53 responden atau 50,5% responden dari keseluruhan, dimana mayoritas karyawan menjawab merasa pemimpin memiliki kemampuan untuk membuat karyawan mendukung visinya.

Tabel 4.3. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Rata-rata	Std. Deviasi	Keterangan
1	Pemimpin memiliki kemampuan untuk membuat karyawan mendukung visinya	4,14	0,731	Tinggi
2	Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan	4,11	0,670	Tinggi
3	Pemimpinan berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru	4,07	0,812	Tinggi

4	Pimpinan selalu memperhatikan karyawannya/ memperlakukan karyawan secara individual/ melatih/ menasehati	4,06	0,757	Tinggi
---	--	------	-------	--------

Sumber : Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Pada tabel diatas telah dijabarkan jawaban terbuka dari responden pada indikator dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat merasa setuju terhadap pernyataan ini dikarenakan adanya keterbukaan dan komunikasi yang efektif dari pemimpin dalam menjelaskan visi perusahaan dengan detail, serta karyawan merasa pemimpin dapat menunjukkan keteladanan yaitu mampu menjadi contoh nyata dari visi yang perusahaan usung termasuk dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan dan berperilaku sesuai dengan standar yang diharapkan. Keteladanan ini akan menginspirasi karyawan untuk mengikuti jejak dan memperkuat visi yang diusung. Selanjutnya pada indikator X2, Sebagian besar responden, sejumlah 60 orang (57,1%), menyatakan setuju, merasakan bahwa pemimpin mereka menggunakan komunikasi lisan atau lambang-lambang tertentu yang bertujuan untuk menginspirasi semangat para bawahannya. Berdasarkan jawaban dari pertanyaan terbuka pada variabel ini, contoh penggunaan komunikasi verbal yang dapat memacu semangat adalah cerita atau narasi untuk mengilustrasikan bagaimana tantangan dapat diatasi. Cerita-cerita tersebut mengilhami dan memberikan contoh langsung tentang bagaimana perjuangan

dan kerja keras dapat mengarah pada kesuksesan. Selain itu pemimpin juga selalu menggunakan slogan yang sederhana tapi kuat, seperti "Satu Tim, Satu Visi" atau "Bersama Kita Bisa", dapat memperkuat identitas kelompok dan mengingatkan karyawan akan tujuan bersama. Pada variabel X3, sebagian besar responden, sebanyak 54 orang (51,4%), menunjukkan persetujuan, mengindikasikan bahwa karyawan merasakan upaya pemimpin dalam meningkatkan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan masalah dengan memperkenalkan pendekatan atau sudut pandang baru. Salah satu bentuk nyata yang telah dilakukan pemimpin berdasarkan kesimpulan dari jawaban karyawan diantaranya adalah mendorong kolaborasi dan diskusi, seperti mengadakan sesi diskusi, pertemuan tim, atau forum di mana bawahan dapat berbagi ide-ide dan pengalaman karyawan. Pemimpin dapat mendorong kolaborasi antar tim atau departemen untuk memperluas pandangan dan memperkaya solusi yang dihasilkan. Selain itu pemimpin juga memberikan tanggung jawab yang bertanggung jawab, artinya pemimpin memberikan tanggung jawab yang tepat kepada bawahan, memungkinkan karyawan untuk menghadapi tantangan yang membutuhkan pemikiran kritis dan solusi kreatif. Ini dapat membantu karyawan berkembang secara langsung dalam menyelesaikan masalah dan menciptakan solusi baru. Pada indikator X3, mayoritas responden, yaitu 56 orang (53,3%), menunjukkan persetujuan, menandakan bahwa karyawan merasa yakin bahwa pemimpin selalu memperhatikan mereka secara individual, memberikan pelatihan, dan

memberikan bimbingan. Hal-hal dalam melatih karyawan yang biasa dilakukan pemimpin adalah melakukan sesi coaching dan mentoring, dimana pemimpin transformasional dapat menyediakan waktu untuk sesi coaching dan mentoring secara pribadi dengan karyawan. Dalam sesi-sesi ini, mereka membahas tujuan individu, hambatan, dan memberikan nasihat atau arahan yang relevan. Selain itu karyawan merasa yakin bahwa pemimpin telah berhasil menjadi pendengar yang baik, dengan mengambil waktu untuk mendengarkan permasalahan atau kekhawatiran pribadi karyawan, bahkan yang tidak langsung terkait dengan pekerjaan. Selain itu pemimpin telah mampu memfasilitasi keseimbangan antara kerja dan kehidupan sehari-hari dengan memahami pentingnya keseimbangan ini dan berusaha membantu karyawan mencapainya salah satunya dengan melakukan olahraga bersama secara rutin.

4.3.2. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Dari rangkuman pengertian mengenai Organizational citizenship behavior oleh para ahli di Bab 2, disimpulkan bahwa dalam konteks penelitian ini, Organizational citizenship behavior merujuk pada perilaku sukarela dari SDM yang tidak secara langsung terikat pada aturan resmi dan sistem penghargaan perusahaan. Akan tetapi perilaku tersebut berkorelasi langsung dengan performa kinerja Sumber Daya Manusia. Variabel OCB terdiri dari 5 indikator diantaranya; Altruism (perilaku menolong), Conscientiousness

(kesungguhan dalam bekerja), Sportsmanship (toleransi yang tinggi, Courtesy (bersikap sopan, Civic Virtue (mengedepankan kepentingan bersama). Distribusi jawaban variabel kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel 4.4.

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa masing-masing indikator memiliki kesimpulan tinggi namun berbeda dengan variabel X dimana pada variabel Z jawaban responden di dominasi dengan jawaban netral dan setuju.

Tabel 4.4. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel *Organizational citizenship behavior (OCB)*

No	Pernyataan	Rata-rata	Std. Deviasi	Keterangan
1	Kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya di situasi yang tidak biasa	3,92	0,730	Tinggi
2	Melaksanakan tugas / tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan	3,84	0,622	Tinggi
3	Sportivitas dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja	3,67	0,780	Sedang
4	Perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan.	4,01	0,658	Tinggi
5	Dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam Organisasi	4,18	0,718	Tinggi

Sumber : Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Pada indikator Z1, secara umum, rata-rata respon menunjukkan tingkat keterbukaan yang tinggi dari karyawan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugasnya di situasi-situasi yang tidak biasa. Berdasarkan hasil analisis terhadap jawaban dari pertanyaan terbuka, karyawan memiliki kemauan untuk menawarkan keterampilan unik atau keahlian khusus seperti ketika situasi yang tidak biasa memerlukan keterampilan khusus, seorang karyawan dengan keahlian atau pengalaman yang relevan mungkin bersedia untuk menyumbangkan waktu dan pengetahuan mereka untuk membantu rekan kerjanya. Standar deviasi 0,730 artinya bahwa sebagian besar nilai-nilai dalam dataset berada dalam rentang $3,92 \pm 0,730$.

Pada indikator Z2 rata-rata jawaban memiliki nilai yang tinggi artinya karyawan bersedia untuk melaksanakan tugas / tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan. Contoh perilaku karyawan yang pernah dilakukan seperti tim operasional mendukung karyawan penjualan, dalam hal menyumbangkan ide kreatif untuk kampanye pemasaran yang tidak hanya sesuai dengan tugas karyawan operasional, tetapi tetap untuk bisa memperkuat posisi merek Perusahaan dan mendatangkan keuntungan untuk semua pihak. Standar deviasi 0,622 artinya bahwa sebagian besar nilai-nilai dalam dataset berada dalam rentang $3,84 \pm 0,622$.

Pada indikator Z3 rata-rata jawaban memiliki nilai yang sedang di mana di mana karyawan menunjukkan sikap sportivitas dalam mentoleransi situasi

yang kurang ideal di tempat kerja. Sikap sportivitas yang kerap dilakukan di antaranya adalah menjaga semangat yang positif dan mampu menerima keputusan yang tidak disukai di mana karyawan fokus pada hal-hal yang dapat dikendalikan dan berusaha mengelola situasi sebaik mungkin, walaupun keputusan dari kesepakatan bersama tidak disukai namun tetap berperilaku positif terhadap sesama karyawan lainnya. Selain itu karyawan mampu menghadapi tantangan dengan kesabaran, sikap sportif tercermin dalam kemampuan untuk menghadapi tantangan atau situasi yang kurang ideal dengan kesabaran, tanpa menunjukkan kekecewaan yang berlebihan atau menyalahkan orang lain. Standar deviasi 0,780 artinya bahwa sebagian besar nilai-nilai dalam dataset berada dalam rentang $3,67 \pm 0,780$.

Pada indikator Z4, secara keseluruhan, respon menunjukkan kesepakatan yang tinggi dari karyawan terhadap perilaku membantu dalam mencegah timbulnya masalah terkait pekerjaan. Karyawan berusaha untuk selalu menunjukkan perilaku proaktif seperti contohnya mampu terlibat dalam aktivitas tim secara aktif, bertukar informasi, serta terbuka akan kemungkinan adanya masukan dan kritik yang konstruktif. Hal seperti ini biasa terjadi dalam suatu organisasi namun karyawan harus senantiasa mampu mempertimbangkan kemungkinan masalah yang mungkin muncul, dan membuat rencana tindakan untuk mengatasi potensi masalah sebelum masalah tersebut tumbuh menjadi hal yang tidak terkendali. Standar deviasi 0,658

artinya bahwa sebagian besar nilai-nilai dalam dataset berada dalam rentang $4,01 \pm 0,658$.

Pada indikator Z5, secara keseluruhan, respon menunjukkan tingkat kesediaan yang tinggi dari karyawan untuk mendukung fungsi administratif dalam organisasi. Kegiatan administratif dibutuhkan di semua bidang baik operasional maupun pemasaran, sehingga semua harus dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas dalam menjalankan tugasnya yang bersifat administratif. Ketika ada kendala atau masalah yang terkait dengan tugas administratif, karyawan memberikan dukungan dan berusaha mencari solusi bersama dengantim administratif. Salah satu cara yang dilakukan oleh karyawan di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera adalah pemanfaatan sistem dan teknologi yang telah disediakan untuk meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan administratif, seperti penggunaan *software Core banking system*, *Mitra Software Online (MSO)* yang telah di gunakan oleh Perusahaan dalam memudahkan pekerjaan. Standar deviasi 0,658 artinya bahwa sebagian besar nilai-nilai dalam data set berada dalam rentang $4,18 \pm 0,718$.

4.3.3. Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks penelitian ini, kinerja sumber daya manusia mengacu pada prestasi kerja yang diperoleh oleh individu sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini

diantaranya: Kualitas kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas dan Kemandirian. Distribusi jawaban variabel kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel 4.5

Tabel 4.5. Distribusi Jawaban Terhadap Indikator Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

No	Pernyataan	Rata-rata	Std. Deviasi	Keterangan
1	Kualitas kerja	3,48	0,786	Sedang
2	Kuantitas	4,05	0,712	Tinggi
3	Ketepatan Waktu	4,10	0,746	Tinggi
4	Efektivitas	4,30	0,678	Tinggi
5	Kemandirian	3,97	0,778	Tinggi

Sumber : Data Diolah Dari Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat bahwa masing-masing indikator memiliki kesimpulan tinggi namun pada variabel Y jawaban responden di dominasi dengan jawaban netral dan setuju.

Pada indikator Y1 rata-rata jawaban memiliki nilai yang sedang dimana karyawan memandang tinggi mutu hasil kerja yang mereka capai serta tingkat keahlian dan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dengan sempurna. Karyawan memiliki pandangan positif terhadap diri mereka sendiri, merasa memiliki keterampilan yang baik, dan mampu mengatasi tugas yang lebih kompleks atau tantangan yang lebih besar. Karyawan dengan keterampilan yang kuat terbukti lebih terbuka terhadap umpan balik yang

konstruktif, karena karyawan tersebut melihatnya sebagai peluang untuk terus berkembang dan meningkatkan hasil kerjanya.

Pada indikator Y2 rata-rata jawaban memiliki nilai yang tinggi dimana karyawan memiliki persepsi selain hasil kinerjanya memiliki kualitas yang baik, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan juga sesuai dengan target. Sebagai contoh seorang karyawan layanan pelanggan mampu menyelesaikan 50-100 aktivitas per hari di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, tergantung pada kompleksitas keluhan, jenis layanan yang diberikan, dan waktu yang dihabiskan untuk setiap interaksi. Karyawan pada divisi penjualan rata-rata bekerja sesuai target yaitu mampu menemui klien baru sebanyak 3 orang per hari, melakukan follow up customer potensial sebanyak 2 orang per hari dan membuat janji temu untuk calon nasabah sebanyak 2 orang per hari.

Pada indikator Y3 rata-rata jawaban memiliki nilai yang tinggi dimana kemampuan karyawan dalam memperhatikan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sebagai contoh karyawan administrasi yang diberi tenggat waktu jelas untuk menyelesaikan penyusunan laporan keuangan setiap minggu selalu menyelesaikan tugasnya tepat waktu, setiap hari Jumat sebelum jam kerja selesai. Selain itu, seorang manajer pemasaran bertanggung jawab untuk menyelesaikan penyusunan rencana kegiatan

pemasaran dalam tenggat waktu 1 bulan, dan karyawan berhasil menyelesaikan rencana tersebut sebelum batas waktu yang ditentukan.

Pada indikator Y4 rata-rata jawaban memiliki nilai yang tinggi dimana karyawan mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan maksimal. Sebagai karyawan pemasaran, adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan berkala merupakan hal yang wajib diikuti. Karyawan di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam bidang seperti analisis keuangan, manajemen risiko, atau regulasi keuangan melalui training rutin yang disediakan perusahaan. Rata-rata karyawan menggunakan fasilitas tersebut untuk memberikan layanan yang lebih unggul kepada pelanggan dengan memahami product knowledge yang dijual sesuai dengan kebutuhan calon nasabah.

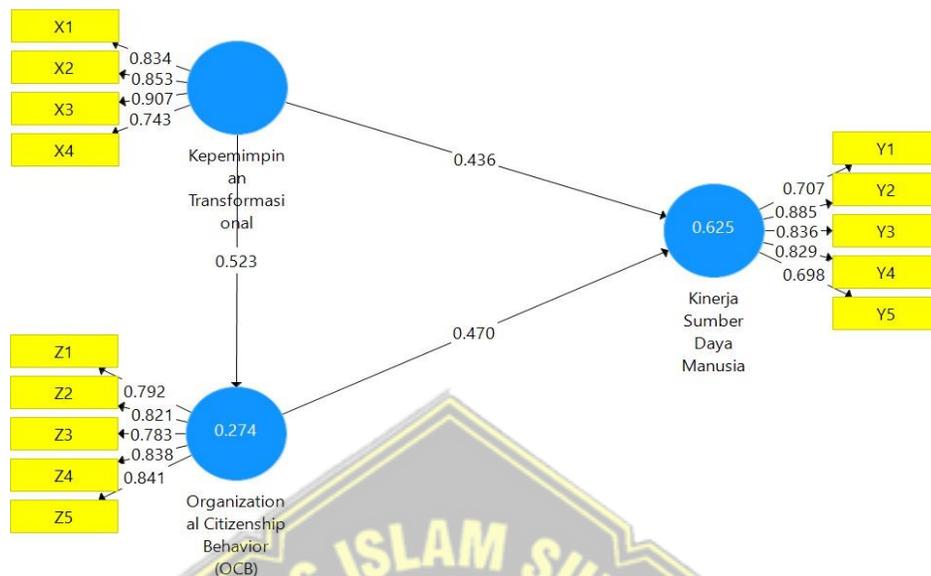
Rata-rata jawaban pada indikator Y5 menunjukkan nilai yang tinggi, menandakan bahwa karyawan dapat menyelesaikan tugasnya tanpa perlu pengawasan atau bimbingan dari orang lain. Seperti contohnya petugas audit kredit, yang terlibat dalam penilaian kredit, mampu menganalisis informasi keuangan, mengevaluasi kelayakan pinjaman, dan membuat keputusan tanpa bantuan langsung. Karyawan tersebut memiliki pemahaman yang kuat terhadap kriteria penilaian kredit dan kebijakan pemberian pinjaman.

4.4. Analisis Data Hasil Penelitian

“SEM merupakan Teknik analisis statistika yang mengkombinasikan beberapa aspek dari analisis regresi berganda, analisis jalur dan analisis faktor” (Khajar,2011). Dua karakteristik dalam SEM pertama mengestimasi saling ketergantungan variable yang multiple dan kedua mempunyai kemampuan untuk menyajikan konsep variable yang unobserved di dalam suatu model dan kesalahan pengukuran di dalam proses estimasi (Hair, 1998:584). SEM-Partial Least Square (PLS) merupakan alat analisis yang sangat baik karena tidak perlu melihat normalitas data. Hasil dari SEM PLS mempunyai beberapa komponen yaitu outer model, inner model.

Data hasil penelitian diolah dengan menggunakan SmartPLS 3.0 didapatkan hasil outer model pada gambar 4.1. “SEM merupakan Teknik analisis statistika yang mengkombinasikan beberapa aspek dari analisis regresi berganda, analisis jalur dan analisis faktor” (Khajar,2011). Dua karakteristik dalam SEM pertama mengestimasi saling ketergantungan variable yang multiple dan kedua mempunyai kemampuan untuk menyajikan konsep variable yang unobserved di dalam suatu model dan kesalahan pengukuran di dalam proses estimasi (Hair, 1998:584). SEM-Partial Least Square (PLS) merupakan alat analisis yang sangat baik karena tidak perlu melihat normalitas data. Hasil dari SEM PLS mempunyai beberapa komponen yaitu outer model, inner model.

Data hasil penelitian diolah dengan menggunakan Smart PLS 3.0 didapatkan hasil outer model pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Hasil Pengolahan Data Tahap I

4.4.1. Measurement Model (Outer Model)

a. Convergent Validity

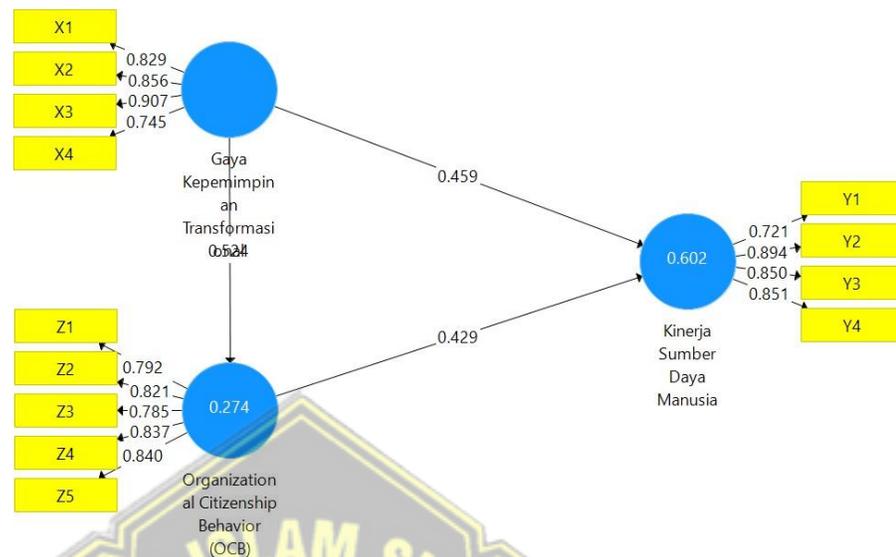
Hasil perhitungan pada *convergent validity* dilakukan berdasarkan 3 variabel yang digunakan dalam penelitian dengan jumlah 14 pernyataan, hasil tersebut terlihat pada tabel 4.6. “*Convergent validity* dari model pengukuran dapat dari korelasi antara skor item/instrumen dengan skor konstruksinya (*loading factor*) dengan kriteria nilai *loading factor* dari setiap instrumen $> 0,7$ ” (Ghozali & Latan, 2015). Pengolahan data pertama dengan variabel Kinerja Sumber Daya Manusia terdapat sebuah instrumen yang tidak valid (< 0.7) yaitu Y5 dan selebihnya valid (> 0.7).

Tabel 4.6. Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumb	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	X1	0,834	0,700	VALID
	X2	0,853	0,700	VALID
	X3	0,907	0,700	VALID
	X4	0,743	0,700	VALID
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Z1	0,792	0,700	VALID
	Z2	0,821	0,700	VALID
	Z3	0,783	0,700	VALID
	Z4	0,838	0,700	VALID
	Z5	0,841	0,700	VALID
Kinerja Sumber Daya Manusia	Y1	0,707	0,700	VALID
	Y2	0,885	0,700	VALID
	Y3	0,836	0,700	VALID
	Y4	0,829	0,700	VALID
	Y5	0,698	0,700	UNVALID

Sumber: Peneliti, 2024

Oleh karena itu, faktor *loading* dengan nilai di bawah 0,7 harus dihapus dari model. Untuk memenuhi prasyarat validitas konvergen, yang harus melebihi 0,7, data akan diproses kembali. Gambar 4.2 merupakan hasil uji kedua dengan hasil *Convergent validity* tahap kedua disajikan pada tabel 4.7.



Gambar 4.2 Hasil Pengolahan Data Tahap 2

Tabel 4.7. Loading Factor Tahap 2

Variabel	Indikator	Loading Factor	P Value	Rule of Thumb	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	X1	0,829	0,000	0,700	VALID
	X2	0,856	0,000	0,700	VALID
	X3	0,907	0,000	0,700	VALID
	X4	0,745	0,000	0,700	VALID
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Z1	0,792	0,000	0,700	VALID
	Z2	0,821	0,000	0,700	VALID
	Z3	0,785	0,000	0,700	VALID
	Z4	0,837	0,000	0,700	VALID
	Z5	0,840	0,000	0,700	VALID
Kinerja SumberDaya Manusia	Y1	0,721	0,000	0,700	VALID
	Y2	0,894	0,000	0,700	VALID
	Y3	0,850	0,000	0,700	VALID
	Y4	0,851	0,000	0,700	VALID

Sumber: Peneliti, 2024

Setelah dilakukan pengolahan data kedua dan menghapus satu instrumen yang tidak valid, nilai instrumen-instrumen tersebut sudah

memenuhi standar, yakni lebih dari 0,700. Berdasarkan Gambar 4.2. persamaan model dapat dijelaskan sebagai berikut:

Model 1 : $OCB = 0,524 \text{ Gaya Kepemimpinan Transformasional}$

Model 2 : $Kinerja \quad SDM = 0,459 \text{ Gaya Kepemimpinan Transformasional} + 0,429 \text{ OCB}$

Dimana:

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = \text{nilai koefisien regresi}$

b. Discriminant Validity

Penilaian discriminant validity telah menjadi prasyarat yang diterima secara umum untuk menganalisis hubungan antar variabel laten. Untuk pemodelan persamaan struktural berbasis varian, seperti kuadrat terkecil parsial, kriteria Fornell-Larcker dan pemeriksaan cross-loading adalah pendekatan yang dominan untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Discriminant validity adalah tingkat diferensiasi suatu indikator dalam mengukur konstruk instrumen. Untuk menguji discriminant validity dapat dilakukan dengan pemeriksaan Cross Loading yaitu koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya (cross loading) dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan konstruk lain (cross loading). Nilai konstruk korelasi indikator harus lebih besar terhadap konstruk asosiasinya daripada konstruk lain. “Nilai yang lebih besar tersebut mengindikasikan

kecocokan suatu indikator untuk menjelaskan konstruk asosiasinya dibandingkan menjelaskan konstruk-konstruk yang lain” (Jorg Henseler et al., 2014).

Tabel 4.8. Penilaian Fornell-Larcker

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Sumber Daya Manusia	Organizational Citizenship Behavior (OCB)
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,836		
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,684	0,832	
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,524	0,670	0,815

Sumber: Peneliti, 2024

Dari hasil tabel 4.10, disimpulkan bahwa nilai loading dari setiap item indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai cross loading. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten telah menunjukkan validitas diskriminan yang baik, dengan blok indikator konstruk tersebut lebih mendukung dibandingkan dengan blok indikator lainnya

c. Composite Reliability

Setelah menilai validitas konstruk, langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas konstruk dengan menggunakan *Composite Reliability* (CR) dari blok indikator yang mengukur konstruk tersebut. CR digunakan untuk

menunjukkan tingkat reliabilitas yang memadai, di mana sebuah konstruk dianggap reliabel jika nilai CR > 0,6. Meskipun Hair et al. (2014) merekomendasikan nilai CR yang lebih tinggi, yaitu lebih dari 0,7, nilai 0,6 masih dapat diterima. Menurut Cooper dan Schindler (2014), “uji konsistensi internal tidak selalu diperlukan jika validitas konstruk sudah terpenuhi, karena konstruk yang valid cenderung menjadi reliabel, meskipun konstruk yang reliabel belum tentu valid”.

Tabel 4.9. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Rule of Thumb	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,903	0,600	RELIABEL
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,899	0,600	RELIABEL
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,908	0,600	RELIABEL

Sumber: Peneliti, 2024

4.5. Analisis Inner Model

Langkah selanjutnya setelah menilai model dan memastikan bahwa setiap konstruk telah memenuhi persyaratan Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas Komposit adalah mengevaluasi model struktural. Evaluasi ini meliputi pengujian model fit, Koefisien Jalur, dan R², yang bertujuan untuk menentukan sejauh mana model tersebut sesuai dengan data yang tersedia.

a. *Model fit*

Tabel 4.10. Model Fit menggunakan nilai NFI

	Saturated Model	Estimated Model
NFI	0,843	0,843

Sumber: Peneliti, 2024

Berdasarkan data pada tabel, ditemukan bahwa nilai NFI mencapai 0,843, yang menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian model dianggap baik (Ghozali, 2014). Skor NFI berada dalam rentang antara 0 sampai 1, dihitung dengan membandingkan kerangka yang diuji dengan suatu kerangka independen tertentu. Apabila skor mendekati 1 maka dapat diindikasikan bahwa tingkat kesesuaian kerangka tersebut dianggap tinggi.

b. *R-square*

Model internal (termasuk hubungan internal, kerangka struktural, dan teori konseptual) mencerminkan korelasi antara variabel laten berdasarkan teori konseptual. Menurut Ghozali (2014), “model struktural dievaluasi menggunakan R-square untuk variabel dependen, yang menggambarkan sejauh mana variabel endogen tertentu berpengaruh dan apakah variabel eksogen memiliki pengaruh substantive”. Hasil R-square sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 menunjukkan kualitas kerangka yang "baik", "moderat", dan "lemah" (Ghozali, 2014). Berdasarkan analisis, nilai R-square sebesar 0,602 menunjukkan bahwa 60,2% perubahan dalam kinerja SDM dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan OCB, sementara 39,8% sisanya

dijelaskan oleh faktor lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa R-square untuk variabel kinerja SDM memiliki tingkat kecocokan yang moderat.

c. *Path Coefficient*

Pada gambar 4.2, yang telah menunjukkan hasil pengecualian satu pernyataan yang tidak valid, pada variabel kinerja SDM, dijelaskan masing-masing pengaruh antar variabelnya pada tabel 4.11.

Tabel 4.11. Path Coefficient

NO	Model	Koef. Jalur	t-statistic	P Value	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja SDM	0,459	4,918	0,000	H1 Diterima
2	Kepemimpinan Transformasional → OCB	0,524	5,344	0,000	H2 Diterima
3	OCB → Kinerja SDM	0,429	4,719	0,000	H3 Diterima

Sumber: Peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 4.11, disimpulkan bahwa setiap hipotesis memiliki nilai P-Value yang lebih rendah dari 0,05, sehingga semua hipotesis dapat diterima. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM, pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan, dan juga terdapat pengaruh signifikan dari OCB terhadap kinerja SDM.

Model 1: $OCB = 0,524$ Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model 2 : Kinerja SDM = $0,459$ Gaya Kepemimpinan Transformasional
+ $0,429$ OCB.

Pengaruh yang signifikan dapat juga dijelaskan berdasarkan persamaan penelitian, Dimana setiap terdapat kenaikan 1% dari gaya kepemimpinan transformasional maka OCB akan ikut meningkat sebesar 52.4%. Selain itu, kenaikan gaya transformasional sebesar 1% tersebut juga akan meningkatkan kinerja SDM sebesar 45,9%, ditambah lagi setiap kenaikan OCB sebesar 1% maka kinerja SDM juga akan meningkat sebesar 42,9%.

4.5.1. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM dengan OCB sebagai Variabel Intervening

Pengaruh tidak langsung yang dapat dilihat pada tabel 4.11, dapat diperoleh melalui perhitungan dibawah ini:

Kepemimpinan Transformasional \rightarrow Kinerja SDM = $0,459$

Kepemimpinan Transformasional \rightarrow OCB \rightarrow Kinerja SDM = $0,524 \times 0,429 = 0,224$

Apabila dibandingkan, pengaruh langsung lebih kuat daripada pengaruh tidak langsung.

4.6. Hasil dan Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM

Pada hasil temuan analisis SEM, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak secara positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di BPR Marunting Sejahtera. Salah satu indikator yang paling berpengaruh pada kepemimpinan transformasional adalah persepsi karyawan terhadap stimulasi intelektual, yang diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengembangkan kemampuan SDM untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Sementara itu, kuantitas merupakan indikator kinerja SDM yang memiliki pengaruh paling kuat, yang dapat dijelaskan sebagai jumlah aktivitas yang berhasil diselesaikan oleh karyawan. Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam memberikan stimulus intelektual mampu merangsang SDM untuk lebih terbuka dan meningkatkan rasa ingin tahu atau hasrat belajar sehingga mereka akan bekerja dengan cara-cara yang baru yang lebih efektif dan efisien. Ketika karyawan merasa terkoneksi dengan tujuan yang lebih besar, mereka cenderung bekerja lebih keras untuk mencapainya.

Kepiawaian kepemimpinan dengan gaya transformasional ialah kemampuannya dalam memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi dan tanggung jawab yang tepat untuk mencapai tujuan visi, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa memiliki peran yang signifikan dalam pencapaian tujuan, mereka cenderung lebih

berdedikasi. Selain itu, penelitian ini mengungkap adanya temuan lain dimana adanya keterkaitan antara mayoritas responden yang termasuk dalam generasi milenial dimana seringkali merespons dengan lebih baik terhadap pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat terjadi karena pemimpin dengan gaya transformasional menggunakan pendekatan kolaboratif, yaitu mendorong kolaborasi dan keterlibatan tim dalam pengambilan keputusan. Generasi milenial cenderung lebih suka bekerja dalam lingkungan yang kolaboratif dan terbuka di mana pendapat mereka dihargai. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini dapat memotivasi generasi milenial untuk terlibat lebih aktif dan secara positif mempengaruhi kinerja SDM.

Hasil temuan ini memiliki similarisasi dengan temuan sebelumnya (Jufrizen dan Lubis, 2020; Faiza et al., 2019), yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berdampak secara positif dan penting terhadap kinerja SDM.

4.6.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Berdasarkan temuan analisis, kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Faktor yang paling berpengaruh adalah Civic Virtue (mengutamakan kepentingan bersama), di mana karyawan menunjukkan dukungan saling terhadap pekerjaan administratif dalam organisasi. Keterlibatan aktif pemimpin dengan karyawan, dukungan terhadap kebutuhan dan aspirasi

mereka, membentuk ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan karyawan, serta antar rekan kerja. Dengan keterlibatan yang tinggi ini, karyawan lebih cenderung saling membantu dalam tugas-tugas administratif untuk mencapai kesuksesan bersama. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga mendorong kerja sama dan kolaborasi tim yang efektif. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan terbiasa bekerja secara kolektif, saling mendukung, dan mengutamakan kepentingan bersama. Ini menciptakan lingkungan di mana Civic Virtue, serta OCB secara keseluruhan, menjadi norma, dan karyawan saling membantu dalam mencapai tujuan bersama.

Temuan pada studi ini selaras dengan studi yang dilakukan oleh Darmawan dan Maisaroh (2017), bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

4.6.3. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan analisis data, Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (SDM). Persepsi karyawan terhadap OCB, terutama Civic Virtue (mengutamakan kepentingan bersama), terbukti memiliki dampak yang kuat dalam mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan memperhatikan kuantitas pekerjaan serta memaksimalkan penyelesaian target pendukung. OCB cenderung berpengaruh dalam memunculkan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif.

Karyawan yang menunjukkan sikap yang mengapresiasi nilai-nilai kolektif cenderung lebih mau bekerja sama dan berbagi pengetahuan dengan sesama rekan kerja, yang kemudian dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Semakin besar keterlibatan karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap organisasi, semakin banyak karyawan yang merasa memperoleh makna positif dari pekerjaan mereka. Ini dapat meningkatkan semangat dan partisipasi karyawan, yang akhirnya memberikan dampak positif pada kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya oleh Yuesti (2018) dan Alizadeh (2012), yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel OCB dan kinerja SDM.

4.6.4. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM melalui OCB

Berdasarkan temuan analisis data yang diperoleh melalui uji Sobel, Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memainkan peran sebagai variabel yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja sumber daya manusia (SDM).

Pengaruh ini terbukti secara positif dan signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Meskipun terdapat perbedaan dalam magnitudo pengaruh antara pengaruh langsung dan tidak langsung, di mana pengaruh tidak langsung terbukti lebih kuat daripada pengaruh langsung. Hal ini menunjukkan

bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional akan mencapai tingkat maksimalnya jika didukung oleh perilaku karyawan yang sesuai dengan kriteria Organizational Citizenship Behavior (OCB), seperti membantu rekan kerja, memberikan dukungan kepada sesama karyawan, berbagi informasi yang berguna, aktif dalam kegiatan yang memperbaiki kualitas lingkungan kerja, dan menunjukkan komitmen yang melebihi tugas-tugas pokok. Karyawan yang terlibat dalam OCB sering menunjukkan inisiatif, keramahan, dan perilaku prososial, yang membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, solidaritas, dan produktif. OCB memainkan peran penting dalam memperkuat budaya organisasi yang positif serta meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Kolaborasi antara kedua variabel ini, dimana OCB memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM, diakui sebagai elemen yang signifikan dalam konteks organisasional.

Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja SDM (Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer, 1996; Almutairi, 2015), namun ada penelitian lain yang menyarankan adanya variabel mediasi, yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Vipraprastha, Sudja, dan Yuesti, 2018).

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera maka diperlukan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Organizational citizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Variable intervening Organizational citizenship behavior (OCB) mampu memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja SDM di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian gaya kepemimpinan yang implementasikan oleh pemimpin yakni gaya kepemimpinan transformasional terbukti secara ilmiah memberikan dampak yang positif khususnya terhadap kinerja sumber daya manusia.

Sangat penting bagi pimpinan PERUMDA BPR Marunting Sejahtera untuk tetap mempertahankan gaya kepemimpinan transformasional ini dan tetap membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan

transformatif yang diterapkan juga mempengaruhi Organizational citizenship behavior (OCB) di kalangan karyawan PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Hubungan yang baik dan ikatan emosional yang dibangun oleh pemimpin dengan karyawan dapat menumbuhkan rasa kekeluargaan di dalam lingkungan kerja. Apabila pemimpin ingin mempertahankan bonding yang telah terbentuk ini, maka pemimpin bisa terus menerapkan gaya kepemimpinan transformatif di PERUMDA BPR Marunting Sejahtera. Organizational citizenship behavior (OCB) yang terjadi di dalam lingkungan kerja PERUMDA BPR Marunting Sejahtera juga memiliki andil besar dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Para karyawan terbiasa saling tolong menolong dan menghormati satu sama lain sehingga hal tersebut dapat menciptakan rasa nyaman di dalam lingkungan kerja. Ketika seorang karyawan merasa nyaman di dalam lingkungan kerja maka secara otomatis kinerjanya juga akan mengalami peningkatan yang signifikan.

Sehingga apabila pemimpin PERUMDA BPR Marunting Sejahtera ingin mempertahankan kinerja sumber daya manusia yang memiliki track record, maka pemimpin dapat memastikan dan menjaga agar hubungan yang terjadi diantara karyawan tetap berjalan dengan damai.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Sebagaimana lazimnya suatu penelitian, penelitian ini juga memiliki keterbatasan, berdasarkan hasil uji hipotesis untuk menguji peran gaya

kepemimpinan transformasional dan Organizational citizenship behavior terhadap peningkatan kinerja SDM pada PERUMDA BPR Marunting Sejahtera, yang dilakukan dengan bantuan Smart PLS versi 3.0. Pada studi ini diperoleh evaluasi structural model yang di lihat dari nilai R Square untuk pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM sebesar nilai R-square sebesar 0,602 menunjukkan bahwa 60,2% perubahan dalam kinerja SDM dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan OCB, sementara 39,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Adapun variabel lain yang mampu mempengaruhi kinerja SDM yang ada di organisasi diantaranya tingkat kepuasan kerja, adanya pemberdayaan sumber daya manusia dan tingkat terkelolanya stress kerja. Selain itu penelitian ini dapat pula dilakukan pada objek lainnya yang memiliki karakteristik yang berbeda.

5.4. Saran untuk Penelitian Mendatang

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut saran yang dapat disampaikan untuk penelitian mendatang :

1. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan gaya kepemimpinan lain yang lebih spesifik dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan komitmen berkelanjutan. Berdasarkan informasi dari responden yang ada gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, kepemimpinan etis dan karismatik dapat menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian mendatang.

2. Penelitian yang akan datang hendaknya menambah ukuran sampel penelitian, sehingga hasil penelitian akan lebih mewakili atau merepresentasikan karakteristik populasi yang digunakan dari penelitian tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Alizadeh, Z., Alizadeh, Z., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3 No. 9*, 494-505.
- Almutairi, D. (2016). The Mediating Effects of Organizational Commitment on The Relationship Between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management, Vol. 11 No. 1*.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publisher.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal, Vol. 26 No. 4*, 587-595.
- Cardy, R. L. (2004). Performance Management: Concepts, Skills, and Exercise. New York: M.E. Sharpe.

- Darmawan, A., & Maisaroh. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Islamic Boarding School Tingkat Sma Di Yogyakarta. *Jurnal Aplikasi Bisnis, Vol.17 No.2, 93 - 113.*
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in The Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics, 44-150.*
- Jufrizen, & Lubis, A. S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol. 3 No. 1, 41-59.*
- Mangkunegara, A. P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability, 1-14.*
- Meiryani, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology.*

- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Inam-ul-Hassan, & Waqas, H. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational and Transactional Leadership) on Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research, Volume XII Issue IV Version I*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management, Vol. 22 No. 2, 259-298*.
- Prabowo, T. S., Noermijati, & Irawanto, D. W. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Journal of Applied Management (JAM), Vol. 16 No. 1, 171-178*.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout Towards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 8833-8842*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.

Shafie, B., Baghersalimi, S., & Bargh, V. (2013). The Relationship between Leadership Style and Employee Performance. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, Vol. 2 No. 5, 21-29.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Vipraprasta, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization Behavior (OCB) as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar). *Management and Economics*, Vol. 9 No. 2.

