

**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* BERBASIS  
*TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATION  
CITIZEN BEHAVIOR* DAN *WORK MOTIVATION*  
PADA PT PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA  
PELAYANAN PELANGGAN BALIKPAPAN**

**TESIS**



**Oleh :**

**Nirwan Komarudin**

**NIM: 20402300262**

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

**2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

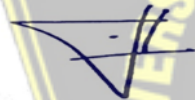
**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* BERBASIS  
*TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATION*  
*CITIZEN BEHAVIOR* DAN *WORK MOTIVATION*  
PADA PT PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA  
PELAYANAN PELANGGAN BALIKPAPAN**

Disusun Oleh :  
Nirwan Komarudin  
NIM. 20402300262

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 13 Desember 2024

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing,



Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si

Penguji I,



Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si

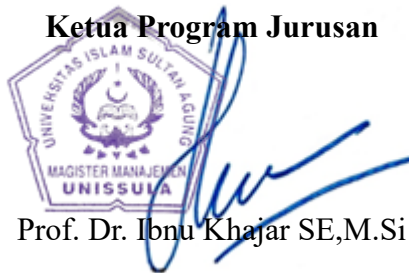
Penguji II



Prof. Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister manajemen  
Tanggal 13 Desember 2024

**Ketua Program Jurusan**



Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nirwan Komarudin  
NIM : 20402300262  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan *Employee Performance* Berbasis *Transformasional Leadership, Organization Citizen Behavior* Dan *Work Motivation* Pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 13 Desember 2024

Pembimbing,

Saya yang menyatakan,



UNISSULA  
جامعة سلطان أبجوع الإسلامية

Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si



Nirwan Komarudin

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : NIRWAN KOMARUDIN

NIM : 20402300262

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Fakultas : EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :

**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* BERBASIS *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATION CITIZEN BEHAVIOR* DAN *WORK MOTIVATION* PADA PT PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PELAYANAN PELANGGAN BALIKPAPAN**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmedikan, 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, 13 Desember 2024

Yang menyatakan,



(NIRWAN KOMARUDIN)

\*Coret yang tidak perlu

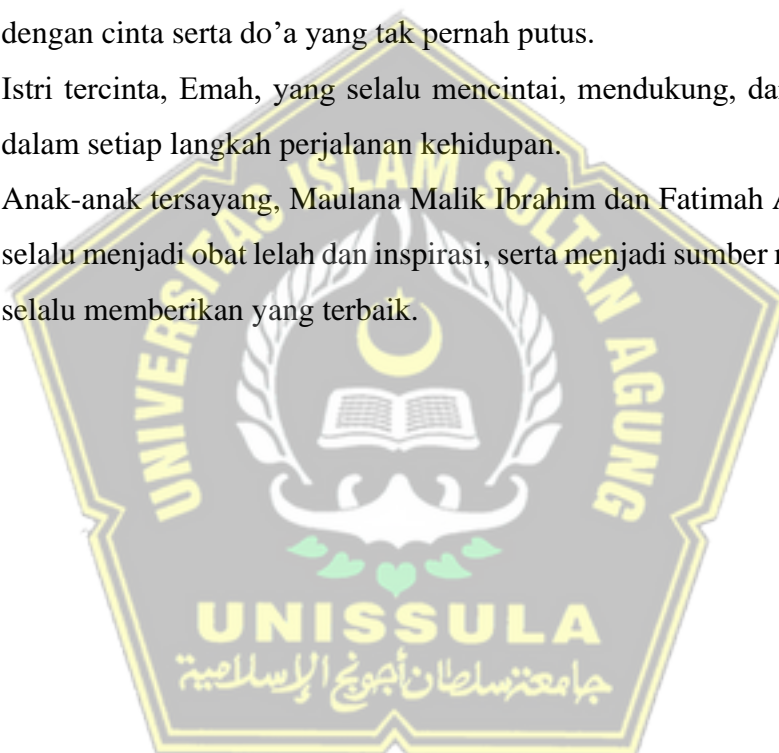
## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **Motto :**

Berusaha dan berdo'a, sisanya serahkan kepada Allah SWT.

### **Kupersembahkan kepada :**

1. Kedua orang tua dan mertua yang selalu menjadi panutan dan mendorong dengan cinta serta do'a yang tak pernah putus.
2. Istri tercinta, Emah, yang selalu mencintai, mendukung, dan mendo'akan dalam setiap langkah perjalanan kehidupan.
3. Anak-anak tersayang, Maulana Malik Ibrahim dan Fatimah Az Zahra yang selalu menjadi obat lelah dan inspirasi, serta menjadi sumber motivasi untuk selalu memberikan yang terbaik.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "Peningkatan *Employee Performance* Berbasis *Transformasional Leadership*, *Organization Citizen Behavior* dan *Work Motivation* pada PT PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan", ini disusun sebagian syarat memperoleh gelar magister manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam proses penyelesaian tesis ini, penulis menyadari banyak tantangan yang dihadapi. Namun berkat do'a dan dukungan dari berbagai pihak, Alhamdulillah tesis ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, di antaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai dosen penguji yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran menguji penulis dalam sidang tesis ini.
2. Ibu Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sebagai dosen pembimbing yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran membimbing penulis dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Kedua orang tua dan mertua yang selalu menjadi panutan dan mendorong dengan cinta serta do'a yang tak pernah putus.
5. Istri tercinta, Emah, yang selalu mencintai, mendukung, dan mendo'akan dalam setiap langkah perjalanan kehidupan.



6. Anak-anak tersayang, Maulana Malik Ibrahim dan Fatimah Az Zahra yang selalu menjadi obat lelah dan inspirasi, serta menjadi sumber motivasi untuk selalu memberikan yang terbaik.
7. Teman-teman kelas 79E yang sangat menginspirasi.
8. Seluruh rekan PT PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan yang telah memberikan motivasi dan supportnya dalam penulisan tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Balikpapan, 07 Desember 2024



Nirwan Komarudin



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk 1) mengetahui pengaruh *transformatasional leadership* terhadap *organization citizen behavior*; 2) mengetahui pengaruh *transformatasional leadership* terhadap *work motivation*; 3) mengetahui pengaruh *organization citizen behavior* terhadap *employee performance*; 4) mengetahui pengaruh *transformatasional leadership* terhadap *employee performance*; 5) mengetahui pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner (data primer) pada pegawai aktif yang bekerja di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan. Sumber data primer berasal dari hasil kuesioner yang diisi responden. Analisis data menggunakan smartPLS. Uji instrumen menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) *Transformatasional leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *organization citizen behavior*. 2) *Transformatasional leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work motivation*. 3) *Organization citizen behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. 4) *Transformatasional leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. 5) *Work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*.

Kata Kunci : *Employee Performance, Transformatasional Leadership, Organization citizen Behavior* dan *Work Motivation*.





## Abstract

This study aims to 1) determine the effect of transformational leadership on organization citizen behavior; 2) determine the effect of transformational leadership on work motivation; 3) determine the effect of organization citizen behavior on employee performance; 4) determine the effect of transformational leadership on employee performance; 5) determine the effect of work motivation on employee performance. This research uses a quantitative approach, where data collection is carried out by distributing questionnaires (primary data) to active employees who work at PT PLN (Persero) Balikpapan Customer Service Implementation Unit. Data analysis using smartPLS. Instrument test using validity and reliability test. The research results show that 1) Transformational leadership has a significant positive effect on organizational citizen behavior. 2). Transformational leadership has a significant positive effect on work motivation. 3) Organization citizen behavior has a significant positive effect on employee performance. 4) Transformational leadership has a significant positive effect on employee performance. 5) Work motivation has a significant positive effect on employee performance.

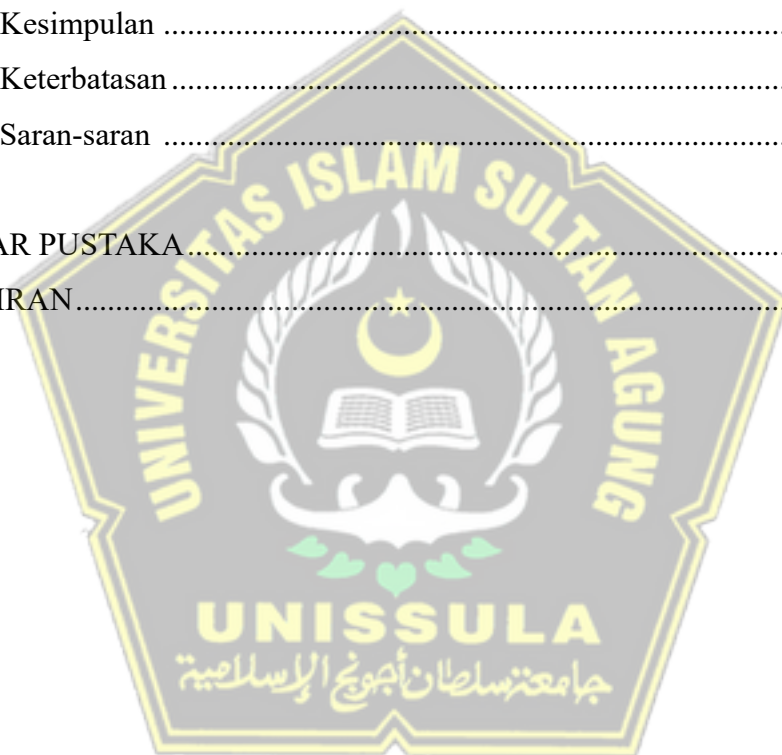
*Keywords* : *Employee Performance, Transformational Leadership, Organization Citizen Behavior and Work Motivation.*



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
HALAMAN ABSTRAK.....	vii
HALAMAN ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 <i>Employee Performance</i> .....	12
2.2 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	13
2.3 <i>Work Motivation</i> .....	15
2.4 <i>Transformasional Leadership</i> .....	17
2.5 Pengembangan Hipotesis .....	19
2.6 Kerangka Konseptual.....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	24
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian .....	24
3.3 Populasi dan Sampel .....	25

3.4 Definisi Operasional.....	25
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	26
3.6 Instrumen Penelitian.....	28
3.7 Analisis Data .....	29
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b>	
4.1. Hasil Penelitian .....	36
4.2. Pembahasan .....	53
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan .....	67
5.2 Keterbatasan .....	68
5.2. Saran-saran .....	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN.....	78



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Data Penambahan Jumlah Pelanggan di PLN UP3 Balikpapan....	3
Tabel 1.2 Data Pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.....	7
Tabel 1.3 Data Absensi Pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan .....	8
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	26
Tabel 3.2 <i>Rule of Thumb Evaluasi Goodness of Fit Model</i> .....	34
Tabel 4.1 Hasil Penyebaran Data .....	36
Tabel 4.2 Karakteristik Responden .....	36
Tabel 4.3 Nilai Indeks Variabel.....	38
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel <i>Transformasional Leadership</i> .....	38
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizen Behavior</i> .....	39
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel <i>Work Motivation</i> .....	40
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel <i>Employee Performance</i> .....	41
Tabel 4.8 Hasil <i>Loading Factor</i> .....	43
Tabel 4.9 Nilai <i>Cross Loading</i> .....	44
Tabel 4.10 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	45
Tabel 4.11 <i>Fornell Lackel Criterion</i> .....	45
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability dan Cronbach Alpha</i> .....	46
Tabel 4.13 Nilai <i>R-Square</i> .....	48
Tabel 4.14 Nilai <i>F-Square</i> .....	49
Tabel 4.15 Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i> .....	49
Tabel 4.16 <i>Path Coefficient</i> pada Pengujian Model.....	50

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian .....	23
Gambar 4.1 Full Model Struktural <i>Partial Least Square</i> .....	42
Gambar 4.2 Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Inner Model)</i> .....	47



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian .....	78
Lampiran 2 Kuesioner .....	79
Lampiran 3 Tabulasi Data .....	83
Lampiran 4 Analisa Data.....	92





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling penting bagi perusahaan dan juga merupakan faktor penentu disuatu perusahaan karena dapat memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan tujuan perusahaan terletak pada bagaimana sebuah perusahaan tersebut dalam memberdayakan sumber daya manusia yang menyediakan tenaga, kreativitas, dan semangat bagi organisasi (Gibson, 2018). Perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan berkompeten, tidak hanya para karyawan saja yang harus berkompeten. Tetapi para pemimpin juga harus memiliki potensi, seperti keahlian dan wawasan yang tinggi untuk menjalankan tugas sebagai pengawas atau pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan. Suatu organisasi pada umumnya memiliki tujuan, seperti mendapatkan keuntungan yang tinggi, mengejar pertumbuhan organisasi dan bertahan hidup. Tetapi harus juga memperhatikan komitmen para karyawan dalam proses mencapai tujuan tersebut. Hal ini menyebabkan kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang penting dan perlu diperhatikan oleh perusahaan karena menjadi penentuan bagi setiap individu dan perusahaan dalam mencapai produktivitas yang tinggi.

*Employee performance* adalah salah satu factor yang penting dalam berkontribusi secara signifikan dalam keberhasilan organisasi. *Employee performance* merupakan suatu bagian yang sangat penting dan menarik karena

terbukti sangat penting manfaatnya, suatu organisasi atau perusahaan pasti menginginkan pegawainya untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki guna untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya *employee performance* yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan untuk mencapai tujuan akan sulit tercapai.

*Employee performance* merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi (Baihaqi & Paulus, 2020). Selain itu standar manajemen untuk mengevaluasi *employee performance* memiliki peran yang penting dalam meningkatkan *employee performance* yang memberikan gambaran secara actual dengan tolak ukur (Dahkoul, 2018).

PLN merupakan satu-satunya penjual jasa listrik di Indonesia untuk Masyarakat umum. Dalam pelayanan pendistribusian kelistrikan, PLN membagi-bagi fungsi unit induknya kedalam beberapa unit berdasarkan pada sistem tenaga listrik yaitu pembangkitan, transmisi, dan distribusi. Selain itu ada juga unit induk atau pusat-pusat lain sebagai penunjang berlangsungnya perusahaan. Karena luasnya cakupan wilayah kerja PLN, maka PLN memiliki unit-unit di seluruh wilayah Indonesia yang mempunyai fungsi masing-masing sesuai dengan unit induknya. PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan, atau biasa di singkat PT PLN (Persero) UP3 Balikpapan, merupakan unit pelaksana pelayanan yang langsung bersentuhan melayani kebutuhan pelanggan atau lebih umum disebut retail dengan total pelanggan sebanyak 444.325 pada tahun 2023

yang tersebar di Kota Balikpapan, Kabupaten Penajam, Kabupaten Penajam Paser Utara dan sebagian kecil Kabupaten Kutai Kartanegara (Kecamatan Samboja dan Kecamatan Muara Jawa).

Tabel 1.1  
Data Penambahan Jumlah Pelanggan di PLN UP3 Balikpapan

Tahun	Jumlah Pelanggan	Penambahan Jumlah Pelanggan ( $\Delta$ )	Prosentase Penambahan Jumlah Pelanggan
2020	391.379 pelanggan		
2021	412.732 pelanggan	21.353	5,17%
2022	431.952 pelanggan	19.220	4,45%
2023	444.325 pelanggan	12.373	2,78%

Sumber: (PLN UP3 Balikpapan, 2024).

Dari data diatas dilihat bahwa PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan pada tahun 2021 terdapat 21.353 pelanggan di Balikpapan melakukan pemasangan baru meteran listrik, atau setara dengan 5,17%. Pada tahun 2022 terdapat 19.220 pelanggan yang melakukan pemasangan baru meteran Listrik atau sebesar 4,45% dari tahun sebelumnya. Penambahan jumlah pelanggan di tahun 2022 menurun jika dibandingkan dengan penambahan jumlah pelanggan pada tahun 2021, dengan penurunan sebesar 0,72%. Pada tahun 2023, terdapat 12.373 pelanggan yang memasang meteran listrik baru. Penambahan jumlah pelanggan pada tahun 2023 juga menurun jika dibandingkan tahun 2022, yakni sebesar sebesar 1,66%.

Penambahan jumlah pelanggan merupakan salah satu KPI (*Key Performance Indicator*) yang targetnya sudah ditentukan setiap tahunnya. Target penambahan jumlah pelanggan selalu meningkat setiap tahun sebagai wujud pertumbuhan suatu perusahaan. Berdasarkan data penambahan pelanggan yang

ditunjukkan pada Tabel 1.1 di atas, yang menunjukkan angka penambahan jumlah pelanggan yang menurun pada 3 (tiga) tahun terakhir, menunjukkan terdapat indikasi penurunan *employee performance*.

Penurunan *employee performance* dapat terlihat dari hasil kerja karyawan yang kurang memuaskan. Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance* adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, latar belakang budaya, motivasi dan lain-lain. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance* yang berasal dari lingkungan antara lain: kebijakan organisasi, kepemimpinan, kepuasan, tindakan rekan kerja, pengawasan dan lingkungan sosial (Zahrotulfarhan et al, 2021).

Melihat hal tersebut, maka salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap *employee performance* pada suatu perusahaan adalah kepemimpinan (*leadership*). Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi *employee performance*. Perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan *employee performance*. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi (Handoko, 2018).

Kepemimpinan mempunyai fungsi utama yaitu mengembangkan sistem motivasi yang efektif agar para karyawan mau bekerja sesuai yang diperintahkan

oleh pemimpinannya. Dengan perkataan lain seorang pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin berkharisma yang mampu melakukan suatu stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi tujuan-tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya. Gaya kepemimpinan seperti ini dinamakan *transformasional leadership* (Robbins, 2016).

*Transformasional leadership* muncul karena dinilai mampu menciptakan perubahan mendasar seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai serta motivasi dan kebutuhan karyawan seiring dengan berjalannya waktu. Melalui *transformasional leadership* akan dibangun interkasi antara pimpinan dan karyawannya menjadi seseorang yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi serta senantiasa berupaya mencapai *employee performance* yang optimal (Insani, 2020). Oleh karena itu, *transformasional leadership* merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen instansi dan sangat menentukan berhasil tidaknya kegiatan manajemen (Fadilah, Edward & Willian, 2023).

Masalah fenomena kepemimpinan di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan, terdapat kurangnya komunikasi efektif antara atasan dengan bawahan, sehingga pemimpin kurang memberikan motivasinya terhadap karyawan dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan *employee performance* (Aswad, Rahmat & Oemar, 2023). Disisi lain, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap *employee performance* (Wirandini, Ritonga



& Tamba, 2022). Berdasarkan hasil penelitian yang inkonsisten ini, maka diusulkan variabel moderasi agar menyelesaikan sebuah *research gap* tersebut. Menurut (Indriasari et al, 2023) peningkatan *employee performance* membutuhkan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan *work motivation*.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance*. Untuk memunculkan OCB pada diri karyawan, maka karyawan harus merasa puas terlebih dahulu. Aspek kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, pengawasan, kerjasama yang baik dengan rekan kerja dan kesempatan untuk berkembang. Apabila karyawan merasa puas dan senang dalam bekerja maka akan memunculkan perilaku OCB. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan salah satu bentuk perilaku individu dalam organisasi (Robbins, 2016). OCB merupakan perilaku yang disukai dan bukan merupakan kewajiban kerja formal karyawan, tetapi dapat secara efektif mendukung fungsi organisasi. OCB merupakan perilaku di luar *job description* yang telah ditetapkan perusahaan, tetapi memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Jadi dapat dikatakan bahwa OCB merupakan kemampuan dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja yang kontribusinya melebihi harapan perusahaan (Pratiwi et al, 2023).

*Organizational Citizenship Behavior* sangat dibutuhkan oleh PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan, hal ini karena banyaknya pekerjaan yang sifatnya lintas bidang dan dengan layanan sepanjang waktu contohnya siaga kegiatan kunjungan Presiden, siaga kegiatan Pemilu, Siaga Upacara HUT RI di IKN dan sebagainya. Pada masa siaga tersebut, tidak hanya



pegawai pada bagian teknik saja yang bekerja dan standby, namun pegawai bidang lain ikut mensupport dan berpartisipasi secara langsung dalam kegiatan siaga tersebut. Kondisi tersebut membuat PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan sangat memerlukan karyawan yang bersedia melakukan hal yang bukan menjadi tugasnya. Namun disisi lain, fenomena yang ditemukan peneliti di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan terjadinya peningkatan permohonan pengunduran diri dan mutasi.

Tabel 1.2  
Data Pegawai PT PLN (Persero)  
Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan

Tahun	Jumlah Pegawai	Permohonan Mengundurkan Diri	Permohonan Mutasi Keluar Unit Atas Permintaan Sendiri
2021	132	1	2
2022	130	0	1
2023	138	1	3

Sumber: (PLN UP3 Balikpapan, 2024).

Berdasarkan data jumlah pegawai di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan diketahui bahwa setiap tahun ada permohonan pengunduran diri dan permohonan mutasi pindah keluar unit atas permintaan sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan kurang puas akan pekerjaannya. Adanya ketidakpuasan kerja pada pegawai tersebut, maka OCB dalam diri pegawai tersebut tidak akan terbentuk.

Selain OCB, faktor lain yang mempengaruhi *employee performance* adalah *work motivation*. *Work motivation* sebagai dorongan psikologikal dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang didalam sebuah organisasi, tingkat usaha yang dikeluarkan, dan kegigihan dalam menghadapi hambatan (Fait & Sakka, 2020). *Work motivation* merupakan hal yang penting karena motivasi kerja menentukan seberapa keras karyawan dari organisasi akan bekerja untuk membantu tercapainya tujuan organisasi, serta motivasi kerja juga menjelaskan alasan dibalik perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan di dalam sebuah organisasi (Insani, 2020). Dengan adanya *work motivation* maka akan berdampak atau membawakan suatu manfaat yang baik untuk perusahaan atau organisasi untuk dapat menjadi lebih maju dan berkembang sesuai dengan tujuan dan target. *Work motivation* juga dapat meningkatkan rasa semangat bagi karyawan dalam bekerja di perusahaan atau organisasi. *Work motivation* dapat menjadi suatu daya penggerak yang mampu menciptakan rasa semangat dalam bekerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku dalam bekerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan targetnya.

Fenomena motivasi kerja pegawai di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan dapat tercermin dari absensi pegawai.

Tabel 1.3.  
Data Absensi Pegawai PT PLN (Persero)  
Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan

Tahun	Jumlah Pegawai	Mangkir	Terlambat
-------	----------------	---------	-----------

2021	132	1 Orang	3,79%
2022	130	1 Orang	7,69%
2023	138	1 Orang	13,77%

Sumber: (PLN UP3 Balikpapan, 2024).

Berdasarkan data absensi diatas diperoleh data dalam kurun waktu tiga tahun terakhir menunjukkan adanya pegawai mangkir dan peningkatan jumlah pegawai terlambat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *work motivation* pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan masih kurang.

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian mengenai “Peningkatan *Employee Performance* Berbasis *Transformasional Leadership*, *Organization Citizen Behavior* dan *Work Motivation* Pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: bagaimanakah peningkatan *employee performance* berbasis *transformasional leadership*, *organization citizen behavior* dan *work motivation* pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan? Selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana pengaruh *transformasional leadership* terhadap *organization citizen behavior* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan?
2. Bagaimana pengaruh *transformasional leadership* terhadap *work motivation* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan?

3. Bagaimana pengaruh *organization citizen behavior* terhadap *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan?
4. Bagaimana pengaruh *transformatif leadership* terhadap *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan?
5. Bagaimana pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengui dan menganalisis pengaruh *transformatif leadership* terhadap *organization citizen behavior* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *transformatif leadership* terhadap *work motivation* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *organization citizen behavior* terhadap *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *transformatif leadership* terhadap *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan

5. Menguji dan menganalisis pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### 1.4.1. Manfaat Teoritis

Untuk kepentingan peneliti dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan Manajemen khususnya menambah kemampuan dalam memahami dan mengembangkan aspek manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan topik penelitian ini.

##### 1.4.2. Manfaat Praktis

Bagi PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan khususnya, untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan dan loyalitas kerja berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dan diharapkan hasilnya dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 1.1. *Employee Performance*

##### 1.1.1. Pengertian *Employee Performance*

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mulyadi, 2016). Sedangkan menurut Fahmi (2014), definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugas kewajibannya (Windryanto, 2014). Pekerjaan yang terselesaikan akan menentukan seberapa baiknya kinerja seorang karyawan.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh individu. Kinerja merupakan suatu perilaku dari proses yang dilakukan oleh individu dalam periode tertentu. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai individu yang merupakan manifestasi dari motivasi, kemampuan dan dapat diukur atau dinilai hasil yang dicapai. Oleh sebab itu sangat diperlukan standar dan cara dari pengukuran atau penilaian kinerja tersebut (Syahrudin & Thoharudin, 2020).

##### 1.1.2. Indikator *Employee Performance*

Menurut Rivai dan Sagala (2019) indikator *employee performance* sebagai berikut:



1. Kuantitas kerja meliputi Pencapaian kerja sesuai dengan tugas dan Pencapaian kerja yang melebihi target
2. Kualitas kerja meliputi hasil proses pekerjaan dan Optimalisasi secara berkala
3. Ketepatan waktu meliputi Waktu penyelesaian pekerjaan dan Kesiapan waktu menyelesaikan pekerjaan secepatnya
4. Pengetahuan dan keterampilan, yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan
5. Pengawasan meliputi intensitas pengawasan dari pimpinan dan Efektivitas pengawasan dari pimpinan
6. Komunikasi, yaitu hubungan antar karyawan meliputi kerjasama antar sesama karyawan dan kerjasama antar karyawan dengan pimpinan

## **1.2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

### **1.2.1. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

OCB merupakan perilaku-perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukan dan juga tidak diberi hukuman apabila mereka tidak melakukan, serta bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan (Organ & Ryan, 2016). Podsakoff et al (2020) mengungkapkan bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang mendalam dan melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kinerja. OCB merupakan perilaku individu yang ekstra dan bebas, tidak secara langsung dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, namun secara riil mampu mendorong efektivitas fungsi dalam organisasi (Naway 2018).

OCB sering didefinisikan sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung akan memberikan kontribusi pada keefektifan fungsi organisasi. OCB merupakan perilaku yang dapat menguntungkan organisasi, misalnya dengan memberikan bantuan kepada teman kerja secara sukarela, meringankan beban teman kerja, tidak terlalu banyak beristirahat, selalu melaksanakan tugas walaupun tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah (Saleem & Amin, 2018).

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan pengertian OCB adalah perilaku seseorang yang bersifat sukarela dan bukan karena terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi tempat ia bekerja sebagai wujud kepuasan yang dirasakannya.

### **1.2.2. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Salah satu indikator yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah indikator yang dikembangkan oleh Organ (Saleem & Amin, 2018). Menurut Organ, OCB dibangun dari lima indikator yang masing-masing bersifat unik, yaitu (Saleem & Amin, 2018):

1. *Altruism* yaitu membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka.
2. *Conscientiousness* yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, misalnya tidak absen di hari kerja.
3. *Civic virtue* adalah perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi.
4. *Sportmanship* adalah menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh.

5. *Courtesy* yaitu perilaku bersifat sopan dan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal.

### **1.3. *Work Motivation***

#### **1.3.1. Pengertian *Work Motivation***

*Work motivation* didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan kerja (Mangkunegara, 2019). Newstrom (2016) mendefinisikan *work motivation* adalah hasil dari kumpulan dorongan internal dan eksternal yang menyebabkan seorang karyawan memilih tindakan yang tepat dan terlibat dalam perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

*Work motivation* sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan (Sunyoto, 2018). *Work motivation* adalah satu set dorongan yang kuat yang berasal dari dalam diri ataupun dari luar seseorang, untuk melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku, menentukan apa yang harus dilakukan, arah, intensitas, dan durasi (Robbins & Judge, 2018).

*Work motivation* merupakan pemberian daya gerak yang menciptakan keinginan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan kerja.

Pemberian motivasi sangat penting dalam setiap perusahaan, dengan adanya motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar bekerja giat untuk mencapai hasil maksimal. Karyawan yang memiliki *work motivation* yang tinggi akan dapat mendorong dirinya sendiri untuk bekerja lebih giat dan selalu berinspirasi serta bersemangat dalam melakukan pekerjaannya (Sedarmayanti, 2018).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *work motivation* adalah dorongan yang menggerakkan seseorang dalam bekerja untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

### **1.3.2. Indikator *Work Motivation***

Menurut Hasibuan (2018) *work motivation* dapat diukur dengan indikator, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik yang dapat dicontohkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus pencapaian, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan yang dapat dicontohkan dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja agar tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.
3. Kebutuhan sosial yang dapat dicontohkan dengan membuat tim kecil dalam setiap sub-divisi, tujuannya untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan

penyelesaian masalah secara berkelompok. Selain itu, ada juga kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Kebutuhan akan penghargaan dimana perusahaan memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, karyawan tersebut akan mengarahkan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dengan demikian para karyawan akan merasa dihargai kemampuannya.

#### **1.4. Transformasional Leadership**

##### **1.4.1. Definisi Transformasional Leadership**

*Transformasional leadership* merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi (Bass, 2017). Menurut Jufrizen (2020) *transformasional leadership* adalah tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. *Transformasional leadership* merupakan anteseden penting bagi karyawan di tempat kerja. Dengan pemimpin di suatu lembaga memiliki kepemimpinan transformasional maka akan merangsang karyawan untuk menciptakan karyawan yang lebih baik (Wang et al, 2018).

Selanjutnya menurut Bashori (2019) *transformasional leadership* adalah kepemimpinan yang memberikan inspirasi kepada para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka, yang mampu membawa dampak yang luar biasa pada para pengikutnya. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual. Mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok

Menurut Yukl (2016) *transformasional leadership* adalah kemampuan yang dimiliki oleh para pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan pentingnya kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan bawahan mereka ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. Pemimpin yang menerapkan *transformasional leadership* menjadikan pengikutnya melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi bawahan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

#### **1.4.2. Indikator *Transformasional Leadership***

Menurut Kharis (2015) ada beberapa indikator *transformasional leadership*, yaitu:

##### *1. Idealized influence*

Menggambarkan seorang pemimpin yang menjadi panutan teladan bagi rekanan. Pemimpin dengan pengaruh ideal dapat dipercaya dan dihormati oleh rekanan untuk membuat keputusan yang baik bagi organisasi.



## 2. *Inspirational motivation*

Menggambarkan pemimpin yang memotivasi rekanan untuk berkomitmen pada visi organisasi. Pemimpin dengan motivasi inspirasional mendorong semangat tim untuk mencapai tujuan peningkatan pendapatan dan pertumbuhan pasar bagi organisasi.

## 3. *Intellectual stimulation*

Menggambarkan manajer yang mendorong inovasi dan kreativitas melalui tantangan kepercayaan atau pandangan normal dari suatu kelompok. Pemimpin dengan stimulasi intelektual mempromosikan pemikiran kritis dan pemecahan masalah dalam upaya untuk membuat organisasi lebih baik.

## 4. *Individual consideration*

Menggambarkan pemimpin yang bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi rekanan. Pemimpin dengan pertimbangan individu mendorong rekanan untuk mencapai tujuan yang membantu rekan dan organisasi.

## 1.5. Pengembangan Hipotesis

### 1.5.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organization Citizen Behavior*

*Transformational leadership* menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku OCB sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. *Transformational leadership* yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh

sifat pemimpin itu sendiri. Karyawan memiliki pemimpin yang bertugas sebagai pengarah karyawan tersebut agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan (Gunawan, 2016). Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *transformatifional leadership* terhadap *organization citizen behavior* (Supriyono & Purwaningsih, 2018; Maulana, 2020; Wisnawa & Dewi, 2020). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 1 sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Transformatifional leadership* berpengaruh positif terhadap *organization citizen behavior*

#### **1.5.2. Pengaruh *Transformatifional Leadership* terhadap *Work Motivation***

*Transformational leadership* digambarkan sebagai proses dimana para pemimpin memainkan model peran yang ideal dan mendorong kreativitas, memberikan motivasi inspirasional, dan terlibat dalam mendukung dan membimbing pengikut untuk mencapai visi dan tujuan bersama organisasi (Jane & Setiawan, 2022). Pendekatan *transformatifional leadership* dinilai memperhatikan terhadap kapabilitas karyawan, situasi yang dihadapi karyawan, dan aspek psikologis lainnya sehingga karyawan akan merasa lebih tersentuh semangatnya melalui pendekatan *transformatifional leadership* (Lai et al., 2020). Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *transformatifional leadership* terhadap *work motivation* (Lasiny et al, 2021). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 2 sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : *Transformatifional leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *work motivation*.

### **1.5.3. Pengaruh *Organization Citizen Behavior* Terhadap *Employee Performance***

OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, dapat membantu meningkatkan produktivitas manajer, dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya perusahaan untuk tujuan-tujuan produktif, dapat membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, dapat dijadikan sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya-sumber daya yang andal dengan memberikan kesan bahwa perusahaan merupakan tempat bekerja yang lebih menarik, dapat meningkatkan stabilitas *employee performance* (Podsakoff et al, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *organization citizen behavior* terhadap *employee performance* (Firdaus & Suhermin, 2023; Ali, Pakaya & Mendo, 2024). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 3 sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : *Transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

### **1.5.4. Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Employee Performance***

*Transformasional leadership* adalah gaya kepemimpinan yang unik, yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi nilai-nilai moral dan etika karyawan sehingga karyawan cenderung melakukan *employee performance* baik dari yang diharapkan (Wahab & Nugraha, 2021). *Transformasional leadership* dipandang

mampu memberikan pengaruh yang besar pada pengikutnya sehingga menciptakan situasi yang menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang melampaui keinginan pemimpinnya (Silitonga et al., 2020). Maka dari itu menentukan *transformatif leadership* menjadi hal utama perusahaan atau pelaku bisnis untuk mewujudkan *employee performance* yang baik dan mampu untuk mencapai tujuan dari bisnis tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *transformatif leadership* terhadap *employee performance* (Aswad, Rahmat & Oemar, 2023; Herryanto, Choirunnisa & Yogatama, 2023). Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 4 sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : *Transformatif leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

#### **1.5.5. Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Performance***

Perusahaan yang ingin menciptakan *employee performance* sesuai dengan keinginan perusahaan, diperlukan adanya *work motivation* yang dirasakan seseorang pada saat waktu tertentu dan menuju aktivitas tertentu (Jessica & Setiawan, 2022). Menurut Al-Musadieq et al (2018) *work motivation* merupakan kekuatan yang dimiliki oleh seorang individu yang dapat membangkitkan semangat dan ketekunan untuk melakukan tindakan tertentu. Motivasi kerja dapat menjadi suatu daya penggerak yang mampu menciptakan rasa semangat dalam bekerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku dalam bekerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan targetnya (Marthino & Mon, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *work*

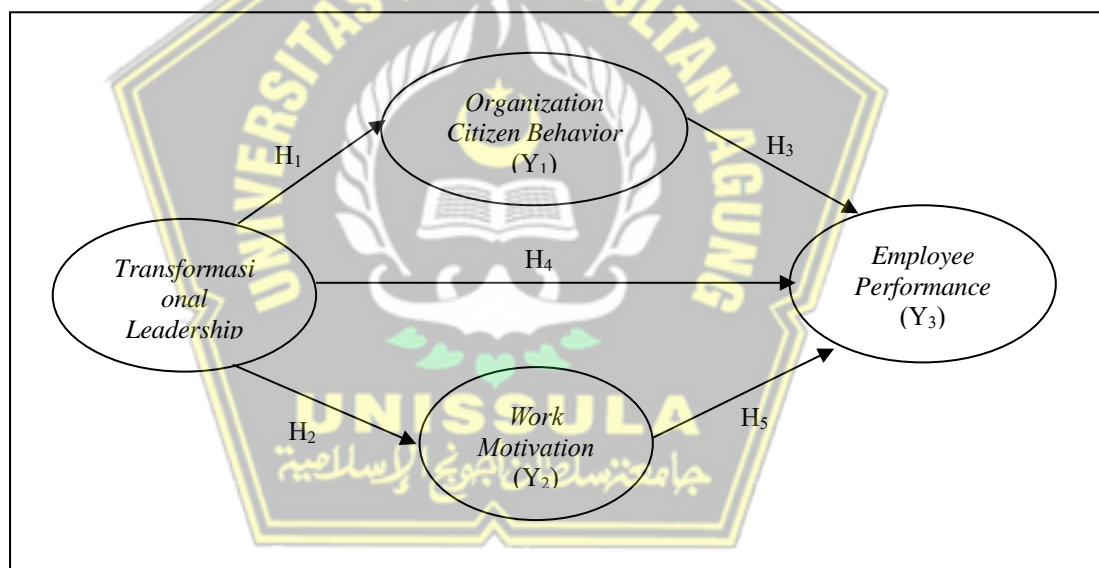
*motivation* terhadap *employee performance* (Dewi & Waruru, 2023). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 5 sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : *Work motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

## 1.6. Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka konseptual untuk menemukan dan mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **2.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam jenis data penelitian kuantitatif melalui survei. Survei tersebut dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terstruktur dan diberikan kepada responden yang dirancang untuk mendapatkan informasi yang lebih spesifik (Sugiyono, 2018). Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti (Arikunto, 2018). Tujuan dari *explanatory research* untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yaitu peningkatan *employee performance* berbasis *transformational leadership*, *organization citizen behavior* dan *work motivation* pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

#### **2.2. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Oktober – November 2024. Adapun lokasi penelitian yaitu di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

#### **2.3. Populasi dan Sampel**



### 2.3.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2018). Sehingga berdasarkan teori tersebut maka populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan tahun 2024 berjumlah 130 orang.

### 2.3.2. Sampel

Sampel adalah subjek dari unsur populasi, yang paling mendasari unit tentang data mana yang dikumpulkan. Pengambilan sampel adalah pemilihan kasus untuk mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2018). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *total sampling*, disebut metode sensus. Dengan kata lain, jumlah populasi sama dengan sampel yaitu sebanyak 130 pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan tahun 2024.

### 2.4. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah sifat-sifat objek yang sudah didefinisikan dan diamati. Untuk menghindari terjadinya perbedaan persepsi dalam menginterpretasikan pengertian setiap variabel menurut konteks penelitian ini, maka definisi operasional penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

Tabel 3.1. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<i>Transformasional leadership</i>	Kemampuan yang dapat mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan pentingnya kelompok, dan untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik (Yulk, 2016)	1. <i>Idealized influence</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual stimulation</i> 4. <i>Individual consideration</i> (Kharis, 2015)	Likert 1 - 5
2	<i>Organization Citizen Behavior (OCB)</i>	Kontribusi individu yang mendalam dan melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kinerja (Podsakoff dkk, 2020)	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Civic virtue</i> 4. <i>Sportmanship</i> 5. <i>Courtesy</i> (Saleem & Amin, 2018)	Likert 1 - 5
3	<i>Work motivation</i>	Keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya (Sunyoto, 2018)	1. Kebutuhan fisik 2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan penghargaan (Hasibuan, 2018)	Likert 1 - 5
4	<i>Employee performance</i>	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya (Windryanto, 2019)	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Pengetahuan dan keterampilan 5. Pengawasan 6. Komunikasi (Rivai & Sagala, 2019)	Likert 1 - 5

## 2.5. Teknik Pengumpulan Data

### 2.5.1. Jenis dan Sumber data

Jenis data di dalam penelitian ini adalah data bersifat kuantitatif karena dinyatakan dengan angka-angka yang menunjukkan nilai terhadap besaran atas variabel yang diwakilinya. Data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan data konkrit, data penelitian berupa angka-angka yang diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2018).

Sumber data di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada responden secara langsung. Berdasarkan pendapat Sugiyono (2018) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari opini subjek (orang) secara individual atau kelompok tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu opini yang diberikan oleh responden di dalam kuesioner penelitian yang digunakan.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya (Sugiyono, 2018). Data ini biasanya berupa data dokumentasi atau data laporan yang sebelumnya telah tersedia.

### 2.5.2. Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan jenis kuesioner tertutup, dimana pernyataan yang disampaikan kepada responden tertuang dalam daftar pertanyaan dan kemudian responden tinggal menjawab pada pilihan jawaban yang sudah disediakan. Kuesioner tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapat data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dengan :

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

## 2.6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2018). Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner tersebut akan diberikan kepada pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan. Pada penelitian ini, kuisioner di sebar melalui *google form* yang disebar melalui pesan *whatsapp*. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

### 1. Kuesioner *transformatioanal leadership*

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui *transformatioanal leadership* di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan. Kuesioner ini berisi 4 pertanyaan yang terdiri dari 4 indikator yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individual consideration*. Pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 4 - 20.

### 2. Kuesioner *Organization Citizen Behavior* (OCB)

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui *Organization Citizen Behavior* (OCB) pegawai di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan. Kuesioner ini berisi 5 pertanyaan yang terdiri dari 5 indikator yaitu *altruism*, *concientiousness*, *civic virtue*, *sportmansip*, *courtesy*. Pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 5 - 25.

### 3. Kuesioner *work motivation*

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui *work motivation* pegawai di PT

PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan. Kuesioner ini berisi 4 pertanyaan yang terdiri dari 4 indikator yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan. Pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 4 - 20.

#### 4. Kuesioner *employee performance*

Instrumen ini digunakan untuk mengetahui *employee performance* di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan. Kuesioner ini berisi 6 pertanyaan yang terdiri dari 6 indikator yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, pengetahuan dan keterampilan, pengawasan, komunikasi. Pilihan jawaban menggunakan skala likert 1 – 5, sehingga dapat diperoleh rentang nilai antara 6 - 30.

#### 2.7. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 4. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Struktural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Abdillah & Jogiyanto, 2019). Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio

dapat digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar (Ghozali & Latan, 2015).

*Partial Least Square* (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, sehingga dalam penelitian yang berbasis hipotesis, PLS lebih cocok untuk menganalisis data (Abdillah & Jogiyanto, 2019). *Partial Least Square* (PLS) juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. *Partial Least Square* (PLS) dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified* model (Abdillah, 2019). Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten (*transformasional leadership, organization citizen behavior, work motivation, employee performance*) yang dibentuk dengan indikator *reflektif* dan variabel diukur dengan pendekatan *reflektif second order factor*. Model reflektif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest, sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten (Abdillah & Jogiyanto, 2019).

### **3.7.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)**

#### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas



diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan melalui uji *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

a. *Convergent Validity*

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Oleh karena itu hanya item pertanyaan yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali standar error dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian. 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 (Abdillah & Jogiyanto, 2019).

b. *Average Variance Extrated (AVE)*

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted (AVE)* antar pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali & Latan, 2017).

c. *Discriminant Validity*

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan dapat

dilihat pada nilai cross loading, apabila nilai *cross loading* setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainya (Ghozali & Latan, 2017).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2021). Mengukur reliabilitas dalam SEM-PLS menggunakan software SmartPLS 4.0 dapat dilakukan dengan melihat:

### a. *Composite Reliability*

*Composite reliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk. *Composite reliability* dilakukan dengan melihat *view latent variable coefficients*. Berdasarkan output ini, maka kriteria dilihat dari dua hal yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Keduanya harus bernilai  $\geq 0.70$  sebagai syarat reliabilitas. Apabila suatu konstruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel (Ghozali & Latan, 2017).

### b. *Cronbach's Alpha*

*Cronbach's  $\alpha$  (alpha)* adalah teknik statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen atau data psikometrik. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk diagnosis konsistensi dari seluruh skala dengan melihat koefisien reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0.60$ . Apabila kostruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel atau memiliki konsistensi dalam instrumen penelitian (Ghozali & Latan, 2017).

### 3.7.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau *inner model* menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

#### 1. *R-Square*

Koefisien determinasi (*R-Square*) yaitu untuk mengukur seberapa baik model dapat memprediksi keakuratan. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan terlepas dari apakah variabel laten eksogen tertentu memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel laten endogen. Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai *R-Square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

#### 2. *F-Square*

*F-Square* adalah pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh relatif variabel eksogen (mempengaruhi) terhadap variabel endogen (terpengaruh). Nilai *F-Square* atau *effect size* juga dapat digunakan untuk mengevaluasi model struktural. Besar pengaruh relatif dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen (Ghozali & Latan, 2017):

- a. Nilai ( $f^2$ ) = 0,02 mengidentifikasikan bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen lemah atau kecil

- b. Nilai ( $f^2$ ) = 0,15 mengidentifikasi bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen sedang
- c. Nilai ( $f^2$ ) = 0,35 mengidentifikasi bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen baik atau besar.

### 3. *Goodness of Fit Model*

Pada penilaian model struktural dalam analisis PLS-SEM dapat diuji dengan *goodness of fit* (GOF). Pada pengujian ini digunakan untuk menguji kecocokan model atau menilai kelayakan model pada penelitian, apakah data yang diolah telah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Dalam analisis PLS-SEM ada lima statistik uji kesesuaian model yaitu *Standardize Root Mean Square Residual* (SRMR), *Unweighted Least Square Discrepancy* (d\_ULS), *Geodesic Discrepancy* (d\_G), *Chi-Square* dan *Normed Fit Index* (NFI). Berikut merupakan ketentuan dalam pengujian *goodness of fit model*.

Tabel 3.2. *Rule of Thumb* Evaluasi *Goodness of Fit Model*

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
SRMR	< 0,10	Model Fit
d_ULS	< 95%	Model Fit
d_G	< 95%	Model Fit
Chi-Square	> 0,05	Model Fit
NFI	> 0,90	Model Fit

Sumber: (Ghozali & Latan, 2015)

### 4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling* (SEM) dengan smartPLS. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2017). Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi

pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping*. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ( $\alpha$  5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti (Ghozali & Latan, 2015).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Hasil penyebaran data dalam penelitian ini berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada seluruh pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan tahun 2024 melalui *google form*. Hasil penyebaran kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.1  
Hasil Penyebaran Data

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	130	100%
Kuesioner yang kembali	130	100%
Kuisisioner yang dapat diolah	130	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

##### 4.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan tahun 2024, dengan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
<b>Usia:</b>		
20 – 30 tahun	63	48,5%
31 – 40 tahun	52	40,0%
41 – 50 tahun	6	4,6%
> 50 tahun	9	6,9%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>



Karakteristik	Frekuensi	Persentase
<b>Jenis kelamin:</b>		
Laki-laki	103	79,2%
Perempuan	27	20,8%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>
<b>Pendidikan:</b>		
SMA	52	40,0%
Diploma	31	23,9%
Sarjana	45	34,6%
Magister	2	1,5%
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa 48,5% pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan berusia 20 - 30 tahun, yang merupakan usia dewasa muda dan produktif. Selain itu laki-laki merupakan pegawai terbanyak dengan 79,2% dibandingkan dengan perempuan yang sebanyak 20,8%, ini menjelaskan bahwa mayoritas pegawai di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan merupakan laki-laki. Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa paling banyak responden dengan pendidikan SMA dengan persentase 40,0%.

#### 4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan dari hasil tanggapan 130 responden terkait dengan *transformational leadership*, *organization citizen behavior*, *work motivation*, dan *employee performance* dapat dibentuk dalam deskriptif statistik berikut:

- Kategori tinggi/baik,  $X \geq \text{Mean} + \text{SD}$
- Kategori sedang/cukup,  $(\text{Mean} - \text{SD}) < X < (\text{Mean} + \text{SD})$
- Kategori rendah/kurang,  $X \leq \text{Mean} - \text{SD}$

Interval Kelas = 5

Mean = 3

$$SD \text{ (Standar Deviasi)} = \frac{4}{6} = 0,67$$

Tabel. 4.3  
Nilai Indeks Variabel

No	Nilai Indeks	Kategori
1	$X \geq 3,67$	Tinggi / Baik
2	$2,33 < X < 3,67$	Sedang / Cukup
3	$X \leq 2,33$	Rendah / Kurang

### 1. Deskripsi *Transformasional Leadership*

Tabel 4.4  
Deskripsi Variabel *Transformasional Leadership*

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total	Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5			
<i>Idealized influence</i>		5	13	77	35	532	4,09	Tinggi
<i>Inspirational motivation</i>		8	10	81	31	525	4,04	Tinggi
<i>Intellectual stimulation</i>		10	11	75	34	523	4,02	Tinggi
<i>Individual consideration</i>	3	7	18	75	27	506	3,89	Tinggi
<b>Indeks Rata-rata Variabel</b>							<b>4,01</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Hasil Analisis Data, 2024

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *transformasional leadership* memiliki rata-rata 4,01 yang menandakan bahwa PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan memiliki *transformasional leadership* yang tinggi yang ditunjukkan oleh indikator *idealized influence*, *Inspirational motivation*, *intellectual simulation* dan *individual consideration*. Tanggapan responden terkait *idealized influence* menjadi indikator tertinggi dengan skor rata-rata 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan. Kemudian tanggapan mengenai *individual*

*consideration*, dimana pemimpin memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda memperoleh nilai rata-rata 3,89 menjadi indikator terendah dalam variabel ini.

## 2. Deskripsi *Organization Citizen Behavior*

Tabel 4.5  
Deskripsi Variabel *Organization Citizen Behavior*

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total	Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5			
<i>Altruism</i>		9	3	61	57	556	4,28	Tinggi
<i>Concientiousness</i>		4	12	60	54	554	4,26	Tinggi
<i>Civic virtue</i>		4	19	68	39	532	4,09	Tinggi
<i>Sportmansip</i>		4	10	85	31	533	4,10	Tinggi
<i>Courtesy</i>		3	8	69	50	556	4,28	Tinggi
<b>Indeks Rata-rata Variabel</b>							<b>4,20</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Hasil Analisis Data, 2024

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *organization citizen behavior* memiliki rata-rata 4,20 yang menandakan bahwa pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan memiliki *organization citizen behavior* yang tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan indikator *altruism*, *Concientiousness*, *Civic virtue*, *Sportmanship* dan *Courtesy*. Tanggapan responden terkait *altruism* dan *courtesy* menjadi indikator tertinggi dengan skor rata-rata masing-masing sebesar 4,28. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan dengan senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan serta pegawai selalu menghargai pendapat dan argumentasi yang tidak sepemahaman pegawai lainnya di dalam perusahaan. Kemudian tanggapan mengenai *civic virtue*,

dimana pegawai rutin mengikuti kegiatan - kegiatan yang diadakan perusahaan memperoleh nilai rata-rata 4,09 menjadi indikator terendah dalam variabel ini.

### 3. Deskripsi *Work Motivation*

Tabel 4.6  
Deskripsi Variabel *Work Motivation*

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total	Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5			
Kebutuhan fisik	2	10	21	58	39	512	3,94	Tinggi
Kebutuhan rasa aman dan keselamatan		8	17	68	37	524	4,03	Tinggi
Kebutuhan sosial	1	12	14	68	35	514	3,95	Tinggi
Kebutuhan akan penghargaan		14	23	63	30	499	3,84	Tinggi
<b>Indeks Rata-rata Variabel</b>							<b>3,94</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Hasil Analisis Data, 2024

Berdasarkan tabel 4.6, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *work motivation* memiliki rata-rata 3,94 yang menandakan bahwa pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan memiliki *work motivation* yang tinggi, yang ditunjukkan oleh kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan sosial dan kebutuhan penghargaan. Tanggapan responden terkait kebutuhan rasa aman dan keselamatan menjadi indikator tertinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,03. Hal ini menunjukkan bahwa adanya perhatian PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan terhadap jaminan sosial pegawai (berupa jaminan kesehatan, kecelakaan kerja dan pensiun). Kemudian tanggapan mengenai kebutuhan akan penghargaan, dimana adanya promosi jabatan kepada karyawan yang berprestasi memperoleh nilai rata-rata 3,84 menjadi indikator terendah dalam variabel ini.

#### 4. Deskripsi *Employee Performance*

Tabel 4.7  
Deskripsi Variabel *Employee Performance*

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total	Mean	Nilai Indeks
	1	2	3	4	5			
Kuantitas		8	10	67	45	494	3,80	Tinggi
Kualitas		5	13	73	39	536	4,12	Tinggi
Ketepatan waktu		4	12	70	44	544	4,18	Tinggi
Pengetahuan dan keterampilan		8	11	75	36	529	4,07	Tinggi
Pengawasan		9	4	59	58	556	4,28	Tinggi
Komunikasi		15	10	53	52	532	4,09	Tinggi
<b>Indeks Rata-rata Variabel</b>							<b>3,94</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Hasil Analisis Data, 2024

Berdasarkan tabel 4.7, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *employee performance* memiliki rata-rata 3,94 yang menandakan bahwa pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan memiliki *employee performance* yang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, pengetahuan dan keterampilan, pengawasan dan komunikasi. Tanggapan responden terkait pengawasan menjadi indikator tertinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,28. Hal ini menunjukkan bahwa dalam bekerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan berusaha mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan. Kemudian tanggapan mengenai kuantitas, dimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah target yang ditetapkan perusahaan memperoleh nilai rata-rata 3,80 menjadi indikator terendah dalam variabel ini.

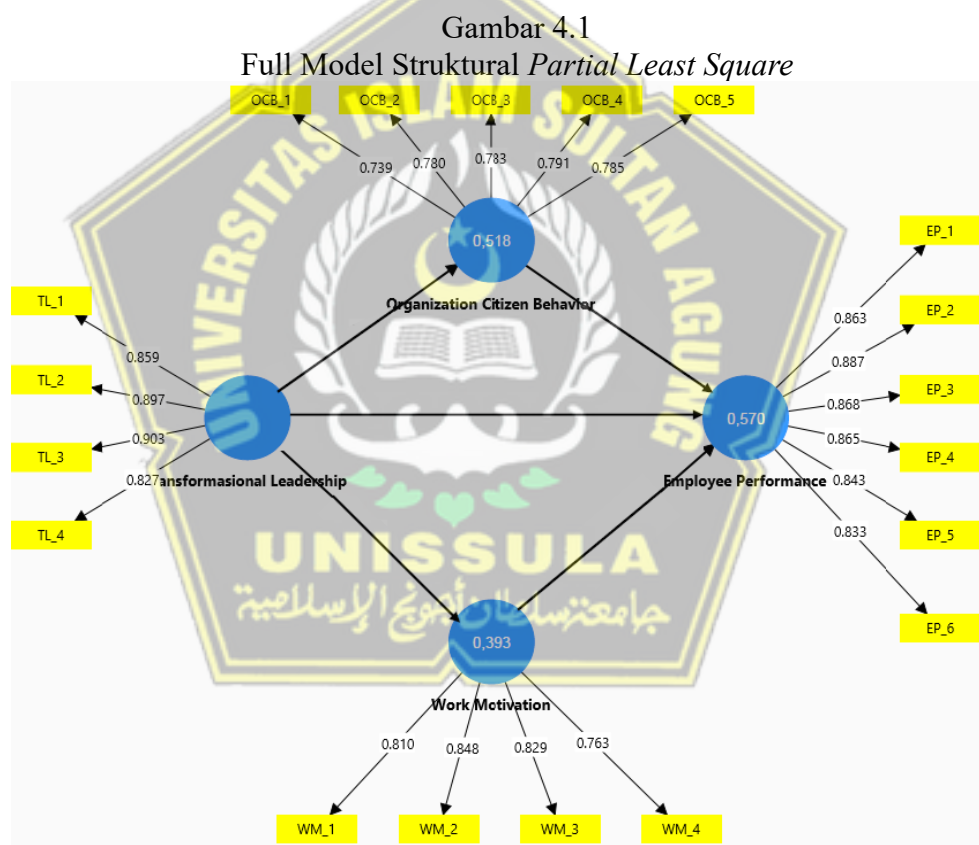
##### 4.1.4. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Pendekatan *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk melanjutkan

analisis data penelitian ini. *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis PLS adalah teknik analitik alternatif Aplikasi SmartPLS versi 4 merupakan alat yang digunakan, dan dibuat khusus untuk menghitung persamaan struktural berdasarkan varians.

### 1. Evaluasi *Measurement (Outer)* Model

Analisis data diawali dengan membangun model struktural. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diajukan:



Sumber: Output SmartPLS 4

Gambar diatas menunjukkan hasil perhitungan *loading factor* dan hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa nilai *loading factor* sudah diatas 0,70, sehingga indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen dan memiliki



validitas yang dipersyaratkan berdasarkan *rule of thumb* yang digunakan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8  
Hasil *Loading Factor*

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Transformasional leadership</i>	TL1	0,859	Valid
	TL2	0,897	Valid
	TL3	0,903	Valid
	TL4	0,827	Valid
<i>Organization citizen behavior</i>	OCB1	0,739	Valid
	OCB2	0,780	Valid
	OCB3	0,783	Valid
	OCB4	0,791	Valid
	OCB5	0,785	Valid
<i>Work motivation</i>	WM1	0,810	Valid
	WM2	0,848	Valid
	WM3	0,829	Valid
	WM4	0,763	Valid
<i>Employee performance</i>	EP1	0,863	Valid
	EP2	0,887	Valid
	EP3	0,868	Valid
	EP4	0,865	Valid
	EP5	0,843	Valid
	EP6	0,833	Valid

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai dari setiap indikator telah lebih dari 0,70 sehingga dianggap valid. Hal ini berarti pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner telah cukup dimengerti oleh responden, dan kuesioner telah mampu mengukur tujuannya dengan nyata dan benar.

Selain *factor loading* ada dua kriteria lagi digunakan dengan metode analisis data SmartPLS 4 untuk mengevaluasi model luar, yaitu *diskriminan validity* (*cross loading*, *AVE*, *Fornell larckelracted criterion*) dan uji reliabilitas, dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

a. *Discriminan Validity*

Validitas diskriminan adalah menguji bahwa alat ukur, secara tepat mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Validitas instrumen selain ditentukan berdasarkan validitas konvergen juga ditentukan oleh validitas diskriminan. Untuk pengujian validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading* dan AVE.

Tabel 4.9  
Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel				Keputusan
	EP	OCB	TL	WM	
EP1	0,863	0,605	0,409	0,432	EP1 (EP > OCB, TL, WM = valid)
EP2	0,887	0,653	0,446	0,441	EP2 (EP > OCB, TL, WM = valid)
EP3	0,868	0,701	0,406	0,541	EP3 (EP > OCB, TL, WM = valid)
EP4	0,865	0,639	0,276	0,561	EP4 (EP > OCB, TL, WM = valid)
EP5	0,843	0,640	0,211	0,325	EP5 (EP > OCB, TL, WM = valid)
EP6	0,833	0,643	0,181	0,396	EP6 (EP > OCB, TL, WM = valid)
OCB1	0,493	0,739	0,402	0,468	OCB1 (OCB > EP, TL, WM = valid)
OCB2	0,659	0,780	0,250	0,549	OCB2 (OCB > EP, TL, WM = valid)
OCB3	0,592	0,783	0,370	0,492	OCB3 (OCB > EP, TL, WM = valid)
OCB4	0,613	0,791	0,312	0,576	OCB4 (OCB > EP, TL, WM = valid)
OCB5	0,562	0,785	0,476	0,453	OCB5 (OCB > EP, TL, WM = valid)
TL1	0,341	0,394	0,859	0,425	TL1 (TL > EP, OCB, WM = valid)
TL2	0,302	0,438	0,897	0,349	TL2 (TL > EP, OCB, WM = valid)
TL3	0,347	0,468	0,903	0,405	TL3 (TL > EP, OCB, WM = valid)
TL4	0,316	0,315	0,827	0,347	TL4 (TL > EP, OCB, WM = valid)
WM1	0,488	0,574	0,291	0,810	WM1 (WM > EP, OCB, TL = valid)
WM2	0,470	0,589	0,394	0,848	WM2 (WM > EP, OCB, TL = valid)
WM3	0,414	0,508	0,465	0,829	WM3 (WM > EP, OCB, TL = valid)
WM4	0,300	0,431	0,231	0,763	WM4 (WM > EP, OCB, TL = valid)

Tabel di atas memperlihatkan nilai *loading factor* pada setiap variabel adalah lebih besar dari pada nilai *cross loading*. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator dari semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid. *Discriminant validity* juga dapat

dilihat dari nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Kriteria nilai AVE yang baik adalah diatas 0,5. Adapun nilai AVE dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10  
*Average Variance Extracted (AVE)*

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	<i>Employee performance</i>	0,740	Valid
2	<i>Organization citizen behavior</i>	0,602	Valid
3	<i>Transformasional leadership</i>	0,760	Valid
4	<i>Work motivation</i>	0,661	Valid

Sesuai dengan informasi pada tabel di atas, bahwa semua variabel penelitian ini memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang kuat. Metode lain yang bisa digunakan untuk menilai validitas diskriminan yaitu berdasarkan *Fornel Larcker criterion*. Proses perhitungan *Fornel Larcker criterion* dilakukan dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk terhadap korelasi antar satu konstruk lainnya pada model hipotesis penelitian.

Tabel 4.11  
*Fornell Larckel Criterion*

Variabel	Employee Performance	Organization Citezen Behavior	Transformasional Leadership	Work Motivation
Employee Performance	0,860			
Organization Citezen Behavior	0,753	0,776		
Transformasional Leadership	0,375	0,467	0,872	
Work Motivation	0,525	0,654	0,439	0,813

Tabel di atas menunjukkan bahwa validitas dikriminasi dikatakan

valid dan telah memenuhi syarat uji validitas karena dapat dilihat bahwa pada konstruk nilai *Fornell Larckel* lebih tinggi dibandingkan dengan kolerasi konstruk dengan variabel laten yang berbeda.

## b. Uji Reliabilitas

Analisa selanjutnya setelah uji validitas adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas instrumen dilakukan untuk mengetahui konsistensi terhadap keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen walaupun dilakukan pada waktu, lokasi, dan populasi yang berbeda. Reliabilitas konstruk diukur dengan dua kriteria yang berbeda yaitu *composite realibility* dan *cronbach's Alpha (internal consistency realibility)*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai dari *composite realibility* lebih dari 0,7 dan nilai *cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Hasil perhitungan uji reliabilitas pada *composite realibility* dan *cronbach's Alpha* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12  
*Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

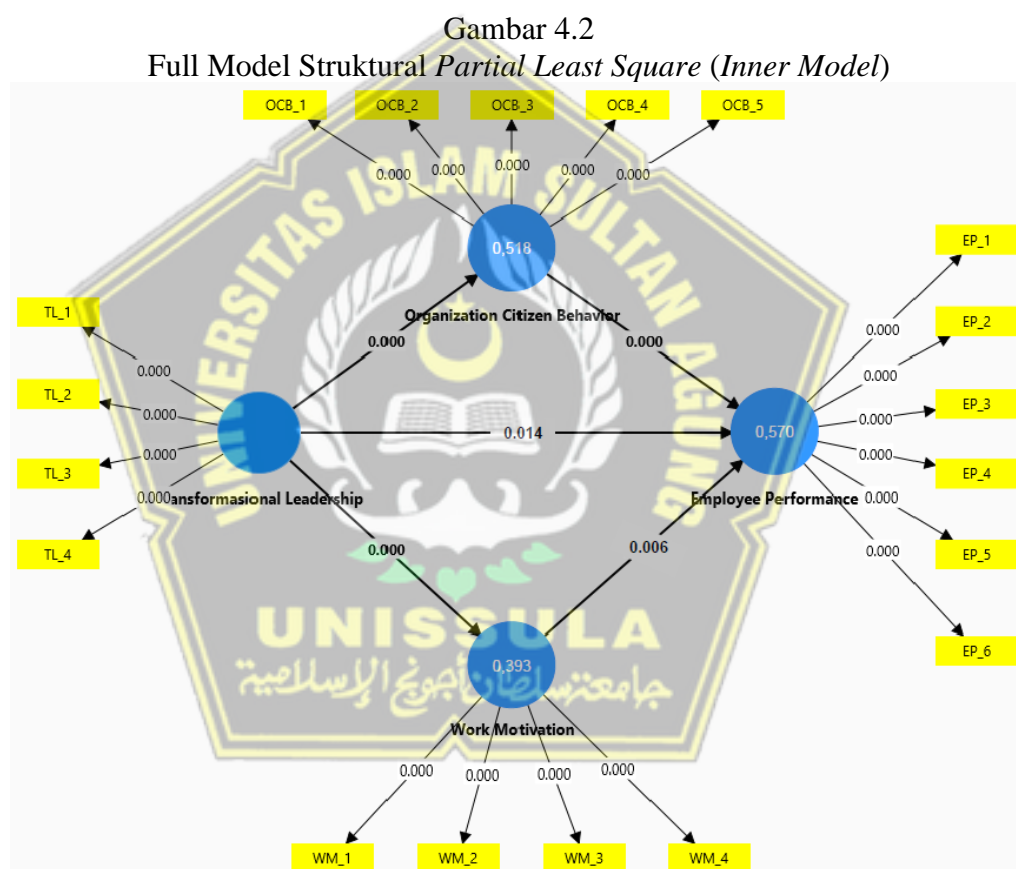
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Employee Performance</i>	0,931	0,930	Reliabel
<i>Organization Citezen Behavior</i>	0,836	0,835	Reliabel
<i>Transformasional Leadership</i>	0,901	0,895	Reliabel
<i>Work Motivation</i>	0,847	0,831	Reliabel

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa semua variabel untuk *Composite Reliability* memiliki nilai di atas 0,70 dan semua variabel untuk *Cronbach's Alpha* memiliki nilai di atas 0,60. Dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

## 2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*Inner Model*) mendefinisikan hubungan antar konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter dan tingkat signifikansinya. model struktural dihasilkan sebagai berikut:



Sumber: Output SmartPLS 4

Pengujian model Struktural (*inner model*) dilakukan untuk memastikan model struktural yang dibangun robust dan akurat. Pengujian model struktural dilihat dari beberapa indikator yaitu *R-Squares*, *f-Square* dan *Goodness of Fit Model*. Konstruksi dependen uji-t dan signifikansi koefisien parameter jalur struktural digunakan untuk menguji model struktural. Hasil pengujian model

struktural dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. *R-Square***

Ada tiga kategori dalam pengelompokan nilai R-square. Jika nilai R-square itu 0,75 termasuk kategori kuat; untuk nilai R-square 0,50 termasuk kategori moderat dan 0,25 termasuk kategori lemah (Hair et al, 2019). Nilai R-square dari variabel dependen yang didapat pada model penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13  
Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Model Prediksi
1	<i>Employee Performance</i>	0,570	Moderat
2	<i>Organization Citezen Behavior</i>	0,518	Moderat
3	<i>Work Motivation</i>	0,393	Lemah

Setelah dilakukan perhitungan melalui SmartPLS 4 sesuai dengan tabel diatas menjelaskan bahwa variabel *employee performance* memiliki nilai *r-square* sebesar 0,570, ini dapat diartikan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* adalah sebesar 57,0%. Nilai *r-square* pada variabel *organization citezen behavior* sebesar 0,518, hal ini berarti pengaruh *transformational leadership* terhadap *organization citezen behavior* adalah sebesar 51,8%. Nilai *r-square* pada variabel *work motivation* sebesar 0,393, Ini artinya bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *work motivation* adalah sebesar 39,3%.

**b. *f-Square***



*F-Square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (Eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (Endogen). Besarnya pengaruh substantif diklarifikasikan menjadi 3, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Hasil nilai *f-Square* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14  
Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f-Squares</i>	Pengaruh Substantif
OCB -> EP	0,623	Besar
TL -> EP	0,391	Besar
TL -> OCB	0,379	Besar
TL -> WM	0,239	Sedang
WM -> EP	0,183	Sedang

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang besar terjadi pada variabel *organization citezen behavior* terhadap *employee performance* (0,623), *transformasional leadership* terhadap *employee performance* (0,391) dan *transformasional leadership* terhadap *organization citezen behavior* (0,379). Sedangkan pengaruh substantif sedang terjadi pada variabel *transformasional leadership* terhadap *work motivation* (0,239) dan *work motivation* terhadap *employee performance* (0,183).

**c. Goodness of Fit**

Tabel 4.15  
Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0,072	Fit
2	d_ ULS	> 0,05	3,832	Fit
3	d_ G	> 0,05	0,613	Fit
4	Chi-Square	< 0,05	315,875	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0,771	Fit

Sumber: data olahan, 2024

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai SRMR model PLS adalah sebesar 0,072 yang berarti lebih rendah dari 0,10 sehingga menunjukkan model baik. Untuk hasil output d\_ ULS yaitu 3,832 menunjukkan hasil lebih tinggi dari 0,05 berarti menunjukkan model baik. Untuk hasil output d\_ G yaitu 0,613 menunjukkan hasil lebih tinggi dari 0,05 berarti menunjukkan model baik. Hasil *Chi square* sebesar 315,875 yang menunjukkan lebih tinggi dari 0,05 dan artinya model baik. Hasil output NFI menunjukkan hasil 0,771 artinya model dapat diterima baik.

**d. Pengujian Hipotesis**

Indikator yang digunakan dalam pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah nilai  $t_{hitung}$  yang dibandingkan dengan nilai  $t_{table}$  (1,96) dan nilai signifikansi. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai  $t_{hitung} > t_{table}$  dan nilai sig < 0,05 dan sebaliknya hipotesis dinyatakan ditolak apabila  $t_{hitung} < t_{table}$  dan nilai sig > 0,05. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka hasil *path coefficient* yang diterima dan ditolak dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16  
*Path Coefficient* pada Pengujian Model

Hipotesis	Path Coefficient	Original Sample	t <sub>hitung</sub>	Sig	Keputusan
H <sub>1</sub>	TL -> OCB	0,467	4,668	0,000	Hipotesis diterima
H <sub>2</sub>	TL -> WM	0,439	4,640	0,000	Hipotesis diterima
H <sub>3</sub>	OCB -> EP	0,710	6,108	0,000	Hipotesis diterima
H <sub>4</sub>	TL -> EP	0,321	2,014	0,014	Hipotesis diterima
H <sub>5</sub>	WM -> EP	0,325	2,389	0,006	Hipotesis diterima

Berdasarkan tabel diatas, hasil pengujian masing-masing hipotesis berdasarkan hasil t-statistics dan nilai sig pada *path coefficients* dijelaskan sebagai berikut:

- a. H<sub>1</sub> : *Transformasional Leadership* Berpengaruh Terhadap *Organization Citizen Behavior*

Pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *organization citizen behavior*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *transformasional leadership* terhadap *organization citizen behavior* dihasilkan nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 4,668 > t<sub>tabel</sub> 1,96 dan nilai sig 0,000 < 0,05 sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *transformasional leadership* mempengaruhi *organization citizen behavior* pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

- b. H<sub>2</sub> : *Transformasional Leadership* Berpengaruh Terhadap *Work Motivation*

Pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work motivation*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas

*transformational leadership* terhadap *work motivation* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $4,640 > t_{tabel} 1,96$  dan nilai sig  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *transformational leadership* mempengaruhi *work motivation* pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

- c. H<sub>3</sub> : *Organization Citizen Behavior* Berpengaruh Terhadap *Employee Performance*

Pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa *organization citizen behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *organization citizen behavior* terhadap *employee performance* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $6,108 > t_{tabel} 1,96$  dan nilai sig  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *organization citizen behavior* mempengaruhi *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

- d. H<sub>4</sub> : *Transformational Leadership* Berpengaruh Terhadap *Employee Performance*

Pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *transformational leadership* terhadap *employee performance* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,014 > t_{tabel} 1,96$  dan nilai sig  $0,014 <$

0,05 sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *transformatif leadership* mempengaruhi *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

- e.  $H_5$  : *Work Motivation* Berpengaruh Terhadap *Employee Performance*

Pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa *work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *work motivation* terhadap *employee performance* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,389 > t_{tabel} 1,96$  dan nilai sig  $0,006 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *work motivation* mempengaruhi *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh *Transformatif Leadership* Terhadap *Organization Citizen Behavior* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *transformatif leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *organization citizen behavior*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *transformatif leadership* terhadap *organization citizen behavior* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $4,668 >$

$t_{\text{tabel}} 1,96$  dan nilai  $\text{sig } 0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *transformatasional leadership* mempengaruhi *organization citizen behavior* pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

*Transformatasional leadership* menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku OCB sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan akan mengalami kemunduran. *Transformatasional leadership* yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Karyawan memiliki pemimpin yang bertugas sebagai pengarah karyawan tersebut agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan (Gunawan, 2016). Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *transformatasional leadership* terhadap *organization citizen behavior* (Supriyono & Purwaningsih, 2018; Maulana, 2020; Wisnawa & Dewi, 2020).

Kepemimpinan menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku OCB sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya itu dipengaruhi oleh sifat pemimpin itu sendiri. Karyawan memiliki pemimpin yang bertugas sebagai pengarah karyawan tersebut agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan



yang cocok pada masa sekarang ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Dalam arti yang luas, kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu, melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu (Thoah, 2004, p. 9)

Menurut Benjamin (2006, p. 75), kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memperoyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai. Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*).

Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan

bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dan keduanya berada pada ujung yang berbeda menurut Dvir, et al (dalam Mariam, 2009).

#### **4.2.2. Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Work Motivation* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan**

Pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work motivation*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *transformasional leadership* terhadap *work motivation* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $4,640 > t_{tabel}$  1,96 dan nilai sig  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *transformasional leadership* mempengaruhi *work motivation* pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

*Transformational leadership* digambarkan sebagai proses dimana para pemimpin memainkan model peran yang ideal dan mendorong kreativitas, memberikan motivasi inspirasional, dan terlibat dalam mendukung dan membimbing pengikut untuk mencapai visi dan tujuan bersama organisasi (Jane & Setiawan, 2022). Pendekatan *transformational leadership* dinilai memperhatikan terhadap kapabilitas karyawan, situasi yang dihadapi karyawan, dan aspek psikologis lainnya sehingga karyawan akan merasa lebih tersentuh semangatnya melalui pendekatan *transformational leadership* (Lai et

al., 2020). Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *transformational leadership* terhadap *work motivation* (Lasiny et al, 2021).

Kepemimpinan berpengaruh juga pada motivasi karyawan, selain berpengaruh pada kinerja karyawan. Xiaomeng dan Kathryn (2010) menyatakan, kepemimpinan yang memiliki power berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. John dan Gregory (2012) menyatakan bahwa, kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi kerja karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Anne et al. (2008) menyatakan bahwa, kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil studi terdahulu menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Stashevsky & Meni, 2006). Pada sisi lain, Xiaomeng dan Kathryn (2010), John dan Gregory (2012), Anne et al. (2008), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya beberapa studi menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi (Neal dan Griffin, 1999,; Güngör, 2011; Costa et al. 2007,; Clinton and Kohlmeyer, 2005,; dan Grant et al. 2011 )

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1998). Teori ini pertama kali

dikemukakan oleh Burn yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Juga dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dipilih secara tegas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi (Bass, 1998). Selanjutnya Burns (1978), mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia. Menurut Burn keterkaitan tersebut dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan karyawan yang lebih rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional sebaliknya kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktek gaya kepemimpinan transformasional.

#### **4.2.3. Pengaruh *Organization Citizen Behavior* Terhadap *Employee Performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan**

Pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa *organization citizen behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *organization citizen behavior* terhadap *employee performance* dihasilkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sebesar  $6,108 > 1,96$  dan nilai sig  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *organization citizen behavior* mempengaruhi

*employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, dapat membantu meningkatkan produktivitas manajer, dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya perusahaan untuk tujuan-tujuan produktif, dapat membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, dapat dijadikan sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya-sumber daya yang andal dengan memberikan kesan bahwa perusahaan merupakan tempat bekerja yang lebih menarik, dapat meningkatkan stabilitas *employee performance* (Podsakoff et al, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *organization citizen behavior* terhadap *employee performance* (Firdaus & Suhermin, 2023; Ali, Pakaya & Mendo, 2024).

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam berjalannya fungsi organisasi dan juga penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Setiap organisasi pastinya menginginkan pegawai yang berkualitas, profesional, berdedikasi tinggi, dan loyal terhadap organisasi karena akan berkaitan dengan kinerjanya dan dapat menentukan keberhasilan dan juga kelangsungan hidup organisasi di masa yang akan datang. Kesuksesan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dapat ditentukan oleh banyak hal, salah satu hal terpenting yang

dapat menentukan adalah sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Menurut Novia Ruth (2021), Tujuan organisasi secara konsisten dicapai dengan cara efektif dan efisien yang semuanya dicakup di dalam manajemen kinerja. Pencapaian tujuan tersebut harus diukur dan dievaluasi dan hal ini dibutuhkan juga dalam manajemen kinerja. Dalam hal ini sikap OCB, integritas dan komitmen organisasi sangatlah penting untuk mendorong perkembangan sikap karyawan dalam perusahaan. Kinerja yang tinggi berasal dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), integritas, dan komitmen organisasi yang memberikan ikatan kuat antara karyawan dengan perusahaan sehingga mampu menjalankan kewajiban dengan baik sesuai dengan peran dan jabatannya dalam perusahaannya.

#### **4.2.4. Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Employee Performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.**

Pengujian hipotesis keempat membuktikan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *transformasional leadership* terhadap *employee performance* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,014 > t_{tabel}$  1,96 dan nilai sig  $0,014 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *transformasional leadership* mempengaruhi *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

*Transformasional leadership* adalah gaya kepemimpinan yang unik,



yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi nilai-nilai moral dan etika karyawan sehingga karyawan cenderung melakukan *employee performance* lebih baik dari yang diharapkan (Wahab & Nugraha, 2021). *Transformasional leadership* dipandang mampu memberikan pengaruh yang besar pada pengikutnya sehingga menciptakan situasi yang menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang melampaui keinginan pemimpinnya (Silitonga et al., 2020). Maka dari itu menentukan *transformasional leadership* menjadi hal utama perusahaan atau pelaku bisnis untuk mewujudkan *employee performance* yang baik dan mampu untuk mencapai tujuan dari bisnis tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *transformasional leadership* terhadap *employee performance* (Aswad, Rahmat & Oemar, 2023; Herryanto, Choirunnisa & Yogatama, 2023).

*Transformasional leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang melakukan pendekatan dengan menunjukkan perilaku dan kemampuan pemimpin yang menginspirasi pengikutnya agar dapat bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang diinginkan organisasi (Silitonga et al., 2020). *Transformasional leadership* adalah seorang pemimpin yang dipandang mampu memberikan pengaruh yang besar pada pengikutnya sehingga menciptakan situasi yang menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang melampaui keinginan pemimpinnya (Bernarto et al., 2020 dalam Silitonga et al., 2020). Menurut Bershlideh et al. (2018) dalam Silitonga et al. (2020) *transformasional leadership* ialah gaya kepemimpinan yang mampu membangkitkan rasa percaya diri (motivasi instristik), komitmen, dan loyalitas

yang tinggi.

Hasil positif penelitian ini berarti menunjukkan bahwa transformasional leadership yang ada di organisasi dapat mempengaruhi *employee performance* dalam organisasi karena *transformasional leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan *transformasional leadership* tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka.

Menurut temuan penelitian ini, *transformasional leadership* diidentifikasi sebagai komponen penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Pemimpin menghasilkan partisipasi yang signifikan dalam fungsi dan produktifitas perusahaan seperti prestasi karyawan, yang mencakup tantangan pekerjaan dan prakiraan praktis. Pemimpin memicu pertemuan melalui jadwal, yang meningkatkan produktifitas karyawan, yang memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memberdayakan anggota tim (Ozalaralli, 2003 dalam Qalati et al., 2022). *Transformasional leadership* dapat meningkatkan kinerja karena kemampuan untuk menetapkan tujuan yang mudah dipahami dan menantang serta memberikan inspirasi dan rangsangan intelektual kepada karyawan (Caillier, 2014). Bass dan Riggio (2006) dalam Caillier (2014) menyatakan bahwa transformasional leadership dapat meningkatkan kinerja melalui penetapan tujuan yang jelas dan menantang.

#### 4.2.5. Pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Employee Performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan

Pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa *work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *work motivation* terhadap *employee performance* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,389 > t_{tabel}$  1,96 dan nilai sig 0,006  $< 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *work motivation* mempengaruhi *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

Perusahaan yang ingin menciptakan *employee performance* sesuai dengan keinginan perusahaan, memerlukan adanya *work motivation* yang dirasakan seseorang pada saat tertentu dan menuju aktivitas tertentu (Jessica & Setiawan, 2022). Menurut Al-Musadieg et al (2018) *work motivation* merupakan kekuatan yang dimiliki oleh seorang individu yang dapat membangkitkan semangat dan ketekunan untuk melakukan tindakan tertentu. Motivasi kerja dapat menjadi suatu daya penggerak yang mampu menciptakan rasa semangat dalam bekerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku dalam bekerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan targetnya (Marthino & Mon, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh *work motivation* terhadap *employee performance* (Dewi & Waruru, 2023).

Dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, organisasi senantiasa mencari strategi motivasi yang efektif (Rahmah 2023) untuk mendorong semangat kerja karyawan agar lebih berdedikasi dan memberikan kontribusi maksimal. Hal ini penting karena semangat kerja yang tinggi dapat merangsang karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik, memperbaiki kualitas pekerjaan, dan meraih kepuasan pribadi dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui strategi motivasi yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam tugas dan tanggung jawab mereka. Sehingga, penting bagi organisasi untuk terus melakukan penelitian dan pengembangan strategi motivasi yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan.

Motivasi merupakan faktor yang mendorong individu untuk mencapai tujuan melalui serangkaian perilaku. Motivasi yang tinggi pada tingkat kerja sangat krusial dalam menentukan produktivitas perusahaan. Jika karyawan tidak memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja secara kolektif demi kepentingan perusahaan, maka tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai (Ariyanto et al. 2021). Motivasi kerja yang memadai, termasuk pemenuhan kebutuhan baik yang bersifat eksternal maupun internal, merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Gardjito, Musadieg & Nurtjahjono 2014).

Pemberian motivasi kerja yang baik dapat mendorong karyawan bekerja lebih produktif. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk

berkembang dan memenuhi kebutuhan mereka berdasarkan kemampuan dan kompetensi individu juga penting dalam memupuk motivasi kerja yang tinggi dan meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu ditemukan, motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis dari (Novita Ermawati 2021; Hartati 2021; Lestari, Sia & Gunawan 2022) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Fitriana, Hasanah & Aliyudin 2023). Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Inaray, Nelwan & Lengkong 2016) dan (Cahya, Ratnasari & Putra 2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Maharani, Supriatin & Puspitawati 2023)

Motivasi kerja karyawan merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang (Prastowo & Rifai 2016). Motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan karyawan tersebut lebih meningkatkan kinerja mereka (Maharani, Supriatin, & Puspitawati, 2023). Meskipun motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kemampuan manajemen sumber daya manusia. Motivasi kerja karyawan merupakan

faktor penting yang mempengaruhi kinerja individu dalam sebuah organisasi. Motivasi kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan.





## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Transformasional leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *organization citizen behavior*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *transformasional leadership* terhadap *organization citizen behavior* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $4,668 > t_{tabel}$  1,96 dan nilai sig  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *transformasional leadership* mempengaruhi *organization citizen behavior* pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan
2. *Transformasional leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work motivation*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *transformasional leadership* terhadap *work motivation* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $4,640 > t_{tabel}$  1,96 dan nilai sig  $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *transformasional leadership* mempengaruhi *work motivation* pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan
3. *Organization citizen behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *organization citizen behavior* terhadap *employee performance* dihasilkan

nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $6,108 > t_{tabel}$   $1,96$  dan nilai  $sig$   $0,000 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *organization citizen behavior* mempengaruhi *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

4. *Transformasional leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *transformasional leadership* terhadap *employee performance* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,014 > t_{tabel}$   $1,96$  dan nilai  $sig$   $0,014 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *transformasional leadership* mempengaruhi *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.
5. *Work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil evaluasi inner model atas *work motivation* terhadap *employee performance* dihasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,389 > t_{tabel}$   $1,96$  dan nilai  $sig$   $0,006 < 0,05$  sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis menyatakan *work motivation* mempengaruhi *employee performance* PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan.

## 5.2. Keterbatasan

Beberapa keterbatasan penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya dilakukan hanya pada pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Balikpapan. Tentunya tidak bisa

digeneralisasi untuk kasus yang berbeda.

2. Penelitian ini hanya menggunakan *transformation leadership*, OCB, *Work motivation*, dan *employee performance* yang masih bisa dikembangkan dengan menambah variabel lain.

### 5.3. Saran-saran

1. Variabel *Organization Citizen Behavior* merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap *Employee Performance* jika dibandingkan dengan variabel lain, sehingga apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja perusahaan dapat mengambil upaya peningkatan pada sisi *Organization Citizen Behavior* sebagai prioritas pertama. Dari nilai deskripsi variabel, sisi *Civic Virtue* merupakan indikator terkecil yang perlu upaya untuk ditingkatkan. Salah satu caranya adalah dengan membuat program yang menarik minat karyawan yang bersifat semi terstruktur dan mengikat.
2. Sebagai alternatif kedua, *Work Motivation* dapat dipilih dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Pada variabel *work motivation*, kebutuhan akan penghargaan memiliki nilai rata-rata paling kecil. Salah satu upaya meningkatkan kebutuhan akan penghargaan seorang karyawan adalah dengan memberikan penghargaan atas setiap pencapaian yang telah diperoleh. Hal ini dapat menjadi pendorong karyawan untuk lebih bersemangat memberikan yang terbaik bagi organisasi dan dapat menjadi pemicu kompetisi dalam hal yang positif.

3. Selanjutnya, *Transformational Leadership* akan memberikan dampak positif pada kinerja karyawan dalam organisasi. Dimana kuantitas dalam bekerja memiliki rerata terendah, yang ini berarti masih ada ruang untuk ditingkatkan lagi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, & Jogiyanto. (2019). Partial Least Square (PLS), Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis.
- Ali, D. D., Abd Rahman Pakaya, & Andi Yusniar Mendo. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Al-Buhuts*, 20(1).  
<https://doi.org/10.30603/ab.v20i1.3632>
- Al-Musadieq et al (2018). The Mediating Effect Of Work Motivatuion On The Influence Of Job Design And Organizational Culture Again HR Perfomance. *Jurnal of Manajmen Devolepment*. Vol 37, No. 6. DOI 10.1108/JMD-07-2017-0236.
- Arikunto, S. 2018. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Aswad, Rahmat & Oemar, (2023). Pengaruh Transformasional leadership Terhadap Employee performance: Peran Mediasi Job satisfaction. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*. Vol. 2, No. 3, Agustus 2023, 188-199,
- Baihaqi, M., & Paulus, A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komimen Organisasi Sebagai Variable Moderasi. *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 10(2), 127-141.  
<https://doi.org/10.34010/jurisma.v10i2.2828>.
- Bass, R. E. R. (2017). Transformational Leadership. In *World Family Medicine Journal/Middle East Journal of Family Medicine* (Vol. 15, Issue 6).  
<https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>.
- Bashori, B. (2019). Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam,” *Al- Kepemimpinan Transformasional Kyai Pada Lembaga Pendidikan Islam. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 154.
- Dahkoul, Z. M. (2018). *The Determinants Of Employee Performance in Jordanian Organizations*. *Pressacademia*, 5(1), 11–17.
- Dewi, A. S. ., & Waruwu, D. . (2023). THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND WORKLOAD ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. PLN (PERSERO) UPT PADANG. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 412-422. <https://doi.org/10.46306/vls.v3i1.196>
- Fadilah, muhammad adi, Edward, & Willian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11, 25–37.
- Fahmi, I. (2014). *Analisa Kinerja Keuangan*, Cetakan ke-2. Bandung: Alfabeta



- Fait, M. & Sakka, G. (2020), Knowledge sharing: an innovative organizational approach to engage volunteers. *EuroMed Journal of Business*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2019-0131>.
- Firdaus & Suhermin, (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Kerjasama Tim, Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol. 12, No. 10.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Gibson. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *Agora*, 4(1), 60–66. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/36504-ID-pengaruh-kepemimpinan-transformasional-terhadap-organizational-citizenshipbehav.pdf>
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF E.
- Hasibuan, Malayu SP. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herryanto, Choirunnisa & Yogatama, (2023). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Performance Dengan Learning Organization Sebagai Mediasi. *Vil*, 10, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.37606/publik.v10i4.963>.
- Indriasari et al, (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: An Intermediary Function of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*. Vol. 4, No. 1, June 2023, p. 29-34.
- Insani. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. *Prosiding Manajemen, Universitas Islam Bandung*, 1127–1133.
- Jane, K. and Setiawan, R., (2022). Pengaruh transformational leadership terhadap employee performance melalui work motivation dan job satisfaction pada karyawan bidang usaha food and beverage di Kabupaten Jember. *Agora*, 10(2).
- Jessica & Setiawan, (2022). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Performance Melalui Work Motivation dan Job Satisfaction pada para Karyawan pada Start Up Food & Beverage di Indonesia. *Jurnal Mahasiswa Business Management*. Vol. 10, No. 2.



- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *EMabis : Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Kharis, M. S. (Maret 2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 3, No. 1.*
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Lasiny, D. A., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2021). the Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance With Job Satisfaction As a Mediation Variable. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 833–842. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.6.73>
- Mangkunegara, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan. Remaja Rosdakarya, Bandung.*
- Marthino & Mon, (2024). Pengaruh Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Performance yang dimediasi oleh Organizational Culture terhadap Karyawan Industrial Engineering Manufaktur di Kota Batam. *Jurnal Ekonomi Efektif*, Vol. 6, No. 3, April-Juni 2024 [523-532]. DOI: <http://dx.doi.org/10.32493/JEE.v6i3.40214>.
- Maulana, (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT Sinergi. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*. Vol. 4, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.31294/jeco.v4i2.8011>.
- Mulyadi (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: IN MEDIA.
- Naway, F. A. (2018). *Organizational Citizenship Behavior dalam Kinerja Organisasi*. In Zahir Publishing.
- Newstrom, John W, (2016). *organizational Behavior, Human Behavior at Work*. McGraw-Hill Companies, New York
- Robbins, Stephen P, (2016). “Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh, PT Indeks. Jakarta.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. (2016). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications
- Podsakoff, P., M. MacKenzie, S. B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (2020). “Transformational leader behaviours and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours”, *Leadership Quarterly*, Vol. 1 No. 2, pp. 107-42

- Pratiwi, D. ., Fauzi, A. ., Febrianti, B. ., Noviyanti, D. ., Permatasari, E. ., & Rahmah, N. . (2023). Pengaruh Pelatihan, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(3), 561–570. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i3.1325>.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins and Judge., (2018). *Motivasi Kerja*. Human Resources Management, Ebook, Global Edition. Education Limited.
- Saleem, S., & Amin, S. (2018). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance : An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194–207.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Mandar Maju.
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 89–108. <http://www.jcreview.com/?mno=101999>.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, penerbit. Alfabeta, Bandung
- Sunyoto. Danang. (2018) *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Buku Seru.
- Supriyono & Purwaningsih, (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ilmiah Kesehatan*. H1 53-60.
- Syahrudin & Thoharudin, (2020). Pengaruh Integritas Kelompok terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, Kalimantan Barat. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol. 17, No.2, Oktober 2020 <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jembatan/index>.
- Wahab, A., & Nugraha, D. (2021). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru Matematika di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Pendidikan Matematika*, 13(2), 80-95.
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value Congruence: A Study of Green Transformational Leadership and Employee Green Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01946>.
- Windryanto, (2014), *Manajemen. Sumber Daya Manusia*, Yudistira, Jakarta.
- Wirandini, Ritonga & Tamba, (2022). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Performance Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Mandiri

- (Persero) Tbk. JAMEK (JURNAL AKUTANSI MANAJEMEN EKONOMI DAN KEWIRAUSAHAAN) Vol 02, No 03, September 2022 Hal 153-166.
- Yukl, A.G.(2016). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi kelima. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks.
- Wisnawa & Dewi, (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 9, No. 2. DOI: 10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p07.
- Zahrotulfarhan et al, (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. 4:2. 118-130. DOI:10.31933/jemsi.v4i2.1198.
- Mariam, Rani. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Tesis. [eprints.undip.ac.id/188830/1/RANI\\_MARIAM.pdf](http://eprints.undip.ac.id/188830/1/RANI_MARIAM.pdf).
- Thoha, M., (2004). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Grant Adam M. Samir Nurmohamed. Susan J. Ashford. Kathryn Dekas. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Journal Organisation Behavior and Human Decision Processes*. Ed. 116. Pp. 241-251.
- Stashevsky Shmuel and Meni Koslowsky. 2006. Leadership team Choesiveness and Team Performance. *International Journal of Manpower*. Baradford: 2006. Vol. 27, Iss. 1, Pp. 63.
- Xiaomeng Zhang and Kathryn M. Bartol. 2010. Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creativity Process Engagrment. *Academy of Management Journal*. Vol. 53. No. 1. Pp. 107-128.
- John E. Barbuto, Jr. and Gregory T. Gifford. 2012. Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*. Vo. 7. Iss. 1. Pp. 18-28
- Anne Scaduvo, Douglas Linsay and Chiaburu S. 2008. Leadership Influence on training effectiveness: Motivation and Outcame Expectation Process. *International Journal of Training and Development*, Vol. 12. Issue. 3. Pp. 158 – 170.
- Neal dan Griffin 1999. *Developing a Model Individual Performance for Human Resource Management*. Prentice Hall
- Clinton . B. Douglas. James M. Kohlmeyer. 2005. The effects of group quizzes on performance and motivation to learn: Two experiments in cooperative learning. *Journal of Accounting Education*. Ed. 23. Pp. 96-116.
- Costa-nez Micaela Marti, Angel R. Marti nez-Lorente, Thomas Y. Choi. 2007. Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and

- motivation: An empirical study of Spanish companies. *International Journal Production Economics* vol. 113. Pp. 23–39
- Gungor P. 2011. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Journal Procedia Social and Behavioral Science* Ed. 24. Pp. 1510-1520.
- Bass, Bernard M., 1998. *Transformation Leadership: Industry, Military and Education Impact*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*, Harper & Row, New York
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218–239. <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and employee performance: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship Of transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 108–119.
- Prastowo, Adi Widyo, and Arief H Rifai. 2016. “Analisis Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Peputra Masterindo Kec. Tapung Kab. Kampar.” *Jurnal Valuta* 2 (1): 66–82
- Fitriana, Sauma, Ade Sobariah Hasanah, and Rizal Sukma Aliyudin. 2023. “Motivasi Dan Lingkungan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Hotel.” *Journal of Innovation in Management, Accounting and Business* 2 (2): 59–67. <https://doi.org/10.56916/jimab.v2i2.385>
- Novita Ermawati. 2021. “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Pesonna Pekalongan.” *Jurnal Visi Manajemen* 7 (3): 180–83. <https://doi.org/10.56910/jvm.v7i3.176>.
- Hartati, Sri. 2021. “Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Pramesti Kartasura.” *Gemawisata: Jurnal Ilmiah Pariwisata* 17 (2): 84–89.
- Lestari, Nurul, Hue Sia, and Adriani Gunawan. 2022. “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pastry Section Hotel X Jakarta.” *Jurnal Ilmiah Hospitality Management* 13 (1): 50–56. <https://doi.org/10.22334/jihm.v13i1.197>
- Maharani, Destin Alfianika, Dyah Supriatin, and Endah Puspitawati. 2023.