

**PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI STUDI PADA  
PT PLN (PERSERO) UPT SEMARANG**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :**

**INDRI AYU DANI PRIYANTI  
NIM. 12010124410068**

**FEB UNDIP**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2026**



## SERTIFIKASI

Saya, Indri Ayu Dani Priyanti yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan jika tesis yang saya ajukan ini ialah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini ialah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 10 Mei 2026

Indri Ayu Dani Priyanti

**FEB UNDIP**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERRHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI STUDI PADA PT PLN  
(PERSERO) UPT SEMARANG**

Yang disusun oleh Indri Ayu Dani Priyanti, NIM 12010124410068  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 Mei 2026  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 9 Juni 2026  
Universitas Diponegoro  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Pembimbing



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D

Prof. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

- Setiap ilmu yang dibagikan menjadi amal jariyah
- Hidup ialah perjalanan untuk terus berkembang dan tumbuh tanpa menjatuhkan orang lain
- Menjadi tenang bukan karena hidup mudah, tetapi karena hati belajar berserah pada yang telah ditetapkan oleh pemilik skenario kehidupan
- Mimpi mengajarkan harapan, proses mengajarkan keteguhan, Ikhlas menjalani proses dan percaya pada hasil yang Allah tetapkan
- Tidak semua badai datang untuk menghancurkan, sebagian datang untuk menguatkan karena waktu mengajarkan siapa yang tulus dan siapa yang hanya singgah

### PERSEMBAHAN:

Tesis ini dengan penuh rasa syukur saya persembahkan kepada:

1. Allah SWT, atas limpahan rahmat, karunia, kekuatan dan kesehatan yang diberikan sehingga saya bisa menyelesaikan kajian ini.
2. Orang tua Saya, Bapak Sudono dan Ibu Sukati (Alm) yang telah beristirahat tenang di sisi Allah SWT, yang memberikan banyak sekali Pelajaran hidup dan selalu memberikan nasehat untuk mengutamakan pendidikan dan selalu rendah hati setinggi apapun jenjang pendidikan yang sudah ditempuh.
3. Keluarga tercinta Saya, Suami Saya Arif Setiawan, S.M., M.M. dan kedua putri sholihah tercinta saya Medina Almashyra Nasha Arindra dan Meccayla Almahyra Nahla Arindra yang selalu memberikan perhatian, dukungan dan motivasi dalam setiap langkah hidup yang saya lalui.
4. Rekan-rekan MM Angkatan 65 dan terutama kelas BC3 yang selalu kompak serta pembimbing akademik, atas dukungan, arahan, dan masukan yang sangat berarti dalam menyelesaikan tugas ini.
5. Seluruh keluarga besar yang selalu memberikan semangat dalam penyelesaian tesis ini.
6. Rekan-rekan kantor saya yang telah memberikan semangat dan bantuan selama proses kajian ini.

Semoga tesis ini bisa memberikan manfaat dan menjadi kontribusi saya dalam ilmu pengetahuan.

## **ABSTRACT**

*In response to the growing challenges of organizational transformation and heightened performance expectations within the national electricity industry, companies are increasingly required to cultivate employees who are adaptable, motivated, productive, and capable of demonstrating constructive workplace behavior. Accordingly, this research seeks to examine the effects of Work Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance, while also investigating the mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT PLN (Persero) UPT Semarang. A quantitative research design was applied by distributing questionnaires to employees of PT PLN (Persero) UPT Semarang, and the collected data were processed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS).*

*The findings reveal that both Work Motivation and Transformational Leadership significantly and positively influence Employee Performance. In addition, Organizational Citizenship Behavior (OCB) serves as a partial mediator in the relationship between Transformational Leadership and Employee Performance, as well as between Work Motivation and Employee Performance. These results demonstrate that discretionary employee actions, including teamwork, assisting coworkers, and showing concern for organizational interests, contribute substantially to enhancing organizational effectiveness and work outcomes. Moreover, the implementation of the AKHLAK core values within PT PLN (Persero) strengthens the establishment of a collaborative, adaptive, and performance-driven organizational culture. This study is anticipated to enrich the literature on human resource management while also offering practical recommendations for organizations seeking to enhance employee performance through the reinforcement of leadership practices, employee motivation, and Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Work Motivation, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Performance.*

## ABSTRAK

Dalam menghadapi perubahan organisasi serta meningkatnya tuntutan kinerja pada sektor ketenagalistrikan nasional, perusahaan dituntut mempunyai karyawan yang mampu beradaptasi, mempunyai motivasi kerja tinggi, serta memperlihatkan perilaku kerja yang positif. Kajian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel perantara pada PT PLN (Persero) UPT Semarang. Metode penelitian yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT PLN (Persero) UPT Semarang. Selanjutnya, data penelitian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS).

Hasil penelitian membuktikan jika Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Di samping itu, Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga terbukti mampu memediasi secara parsial hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan maupun hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan. Temuan tersebut menegaskan jika perilaku sukarela karyawan, seperti kerja sama, kepedulian terhadap organisasi, dan kesediaan membantu rekan kerja, mempunyai kontribusi penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi serta pencapaian kinerja. Penerapan nilai budaya AKHLAK di lingkungan PT PLN (Persero) turut memperkuat terciptanya budaya kerja yang kolaboratif, adaptif, dan berfokus pada kinerja. Oleh karena itu, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan kepemimpinan, motivasi kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

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

FEB UNDIP

## KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur, penulis akhirnya bisa menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT PLN (Persero) UPT Semarang”. Penyusunan tesis ini dilakukan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari jika berbagai bentuk bantuan, dukungan, serta motivasi dari banyak pihak mempunyai peranan yang sangat besar, baik berupa dukungan moral maupun material, sehingga kajian ini bisa terselesaikan dengan baik. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sejumlah-besarnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama proses penyusunan tesis ini :

1. Bapak Arif Setiawan, S.M., M.M. suami saya dan kedua putri sholihah tercinta Medina Almashyra Nasha Arindra dan Meccayla Almahyra Nahla Arindra yang selalu memberikan perhatian, dukungan dan motivasi dalam setiap langkah hidup yang saya lalui.
2. Bapak Sudono dan Ibu Sukati (Alm), kedua orang tua penulis, yang selalu memberikan nasehat untuk selalu mengutamakan pendidikan dan untuk selalu rendah hati setinggi apapun jenjang pendidikan yang sudah ditempuh. Semoga apa yang telah mereka berikan ke penulis menjadi amal jariyah yang senantiasa mengalir.

3. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah memberikan fasilitas dan dukungan akademik selama masa studi.
4. Bapak Prof. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, arahan, motivasi, serta masukan yang sangat berarti dalam proses penyusunan tesis ini hingga selesai.
5. Seluruh dosen, staf, dan civitas akademika Universitas Diponegoro yang telah memberikan berbagai bantuan selama masa perkuliahan.
6. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Angkatan 65 Kelas ByCourse 3 atas kebersamaan dan kerja sama selama proses perkuliahan maupun penyusunan tesis ini. Salam kompak selalu.

Meskipun telah disusun dengan sebaik mungkin, penulis menyadari jika tesis ini masih mempunyai kekurangan dan keterbatasan dalam berbagai aspek. Oleh sebab itu, segala bentuk masukan, kritik, maupun saran yang konstruktif sangat diharapkan guna menyempurnakan kajian ini di kemudian hari. Penulis juga berharap agar hasil kajian ini mampu memberikan nilai guna, tidak hanya untuk pengembangan kajian akademik, tetapi juga sebagai bahan pertimbangan dalam praktik manajemen di dunia profesional.

**FEB UNDIP**

Semarang, 10 Mei 2026



Indri Ayu Dani Priyanti

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 <b>Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
1.2 <b>Perumusan Masalah .....</b>	<b>23</b>
1.3 <b>Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....</b>	<b>25</b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>27</b>
2.1 <b>Tinjauan Pustaka .....</b>	<b>27</b>
2.1.1 <b>Kepemimpinan Transformasional (KT) .....</b>	<b>27</b>
2.1.2 <b>Motivasi Kerja.....</b>	<b>32</b>
2.1.3 <b>Organizational Citizenship Behaviour (OCB) .....</b>	<b>36</b>
2.1.4 <b>Kinerja Karyawan .....</b>	<b>38</b>
2.2 <b>Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>42</b>
2.3 <b>Pengembangan Hipotesis.....</b>	<b>50</b>
2.3.1 <b>Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan                     Kinerja Karyawan .....</b>	<b>51</b>
2.3.2 <b>Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan .....</b>	<b>54</b>
2.3.3 <b>Hubungan Antara <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>,                     Kepemimpinan Transformasional serta Kinerja Karyawan.....</b>	<b>56</b>

2.3.4	Hubungan Antara <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> , Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan .....	58
2.4	Kerangka Pikir .....	60
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>65</b>
3.1	Metode Penelitian.....	65
3.1.1	Kerangka Penelitian .....	66
3.1.2	Tempat Dan Waktu Penelitian .....	66
3.2	Definisi Operasional.....	68
3.3	Sumber Data .....	78
3.4	Populasi Dan Penarikan Sampel .....	79
3.4.1	Populasi .....	79
3.4.2	Sampel.....	81
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	84
3.6	Teknik Analisis Data.....	85
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	85
3.6.2	Analisis SEM-PLS.....	85
3.6.3	Uji Hipotesis.....	90
3.6.4	Uji Robustness .....	92
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>93</b>
4.1	Profil Umum Objek Penelitian .....	93
4.2	Analisis Deskripsi .....	94
4.2.1	Jenis Kelamin dan Umur Responden.....	94
4.2.2	Jenis Kelamin dan Masa Kerja Responden.....	95
4.2.3	Pendidikan dan Masa Kerja Responden .....	96
4.3	Analisis Deskriptif Variabel.....	97
4.3.1	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	98
4.3.2	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.....	99
4.3.3	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	101
4.3.4	Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	102

<b>4.4</b>	<b>Analisis SEM-PLS Model Struktural.....</b>	<b>102</b>
4.4.1	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	102
4.4.2	Pengujian Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	113
4.4.3	Pengujian Hipotesis.....	120
4.4.4	Pengujian Signifikansi Mediasi.....	124
4.4.5	Pengujian Robustness .....	126
<b>4.5</b>	<b>Pembahasan.....</b>	<b>131</b>
4.5.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	131
4.5.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	134
4.5.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	136
4.5.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	139
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>142</b>
5.1	Kesimpulan .....	142
5.2	Implikasi Manajerial .....	144
5.3	Saran Manajerial .....	147
5.4	Saran Penelitian Selanjutnya .....	151
<b>DAFTAR</b>	<b>.PUSTAKA.....</b>	<b>155</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>.....</b>	<b>159</b>

**FEB UNDIP**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UPT Semarang.....	16
Tabel 1. 2 <i>Research Gap</i> .....	18
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	42
Tabel 3. 1 Timeline Penelitian .....	68
Tabel 3. 2 Definisi Variabel .....	69
Tabel 3. 3 <i>Skala Likert</i> .....	85
Tabel 3. 4 Evaluasi Model Pengukuran <i>Outer Model</i> .....	87
Tabel 3. 5 Evaluasi Model Pengukuran <i>Inner Model</i> .....	90
Tabel 4. 1 <i>Crosstabulation</i> Jenis Kelamin dan Usia Responden .....	94
Tabel 4. 2 <i>Crosstabulation</i> Jenis Kelamin dan Masa Kerja Responden .....	95
Tabel 4. 3 <i>Crosstabulation</i> Pendidikan dan Masa Kerja Responden.....	96
Tabel 4. 4 Hasil Uji Reliabilitas Indikator <i>First Order Outer Loading</i> .....	105
Tabel 4. 5 Hasil <i>Outer Loading Second Order</i> .....	107
Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas Internal .....	108
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Konvergen .....	109
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Diskriminan melalui <i>Fornell-Larcker criterion</i> ..	110
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Diskriminan melalui <i>Cross loadings</i> .....	111
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Diskriminan melalui Heterotrait-monotrait ratio (HTMT).....	112
Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinearitas.....	115
Tabel 4. 12 Hasil Uji <i>R-Square (R<sup>2</sup>)</i> .....	116
Tabel 4. 13 Hasil Uji <i>Effect Size (f<sup>2</sup>)</i> .....	118
Tabel 4. 14 Hasil Uji <i>Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)</i> .....	120
Tabel 4. 15 Hasil Uji Path Coefficient .....	122
Tabel 4. 16 Hasil Pengujian Hipotesis.....	125
Tabel 4. 17 Hasil Uji <i>Quadratic Effect</i> .....	128
Tabel 4. 18 Hasil Uji <i>Gaussian Copula</i> .....	129
Tabel 4. 19 Hasil Uji <i>Finite Mixture Segmentation (FIMIX)</i> .....	130

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Arah Strategis PT PLN (Persero) UPT Semarang .....	10
Gambar 1. 2 Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi.....	11
Gambar 1. 3 AKHLAK PT. PLN (Persero) .....	12
Gambar 1. 4 Matrix penilaian kinerja karyawan.....	14
Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian .....	60
Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian .....	66
Gambar 4. 1 Hasil Uji Reliabilitas Indikator <i>First Order Outer Loading</i> .....	104
Gambar 4. 2 Hasil Uji Reliabilitas Indikator <i>Second Order Outer Loading</i> .....	106
Gambar 4. 3 Hasil Uji <i>Path koefisien bootstrapping direct effect</i> .....	121
Gambar 4. 4 Hasil Uji <i>Quadratic Effect</i> .....	127



SEMARANG  
FEB UNDIP

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Percepatan dinamika bisnis global, ketatnya persaingan antarperusahaan, serta munculnya inovasi teknologi yang bersifat disruptif telah membawa tantangan besar bagi setiap organisasi untuk mempertahankan eksistensi serta kinerja mereka. Dalam menghadapi kondisi tersebut, organisasi tidak cukup hanya mempunyai strategi yang adaptif pada perubahan, tetapi juga membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai dorongan motivasi tinggi, sikap positif, serta komitmen kuat pada pencapaian visi serta misi perusahaan. Pada era modern ini, SDM tidak lagi dianggap sekadar alat produksi, melainkan telah berkembang menjadi aset strategis yang berperan utama dalam menentukan keberhasilan organisasi secara berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan yang terus bergerak cepat (Ibrahim et al., 2022)

Kinerja karyawan (*employee performance*) mencerminkan sejauh mana keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara konseptual, kinerja menggambarkan hasil maupun capaian kerja individu ketika melaksanakan tanggung jawab yang menjadi bagiannya, dengan mempertimbangkan aspek efektivitas, efisiensi, serta mutu dari setiap output yang dihasilkan (Doan et al., 2022). Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk kepemimpinan, motivasi kerja, serta perilaku kerja sukarela *organizational citizenship behavior* (Pratiwi et al., 2024). Kinerja yang

tinggi hanya bisa dicapai bila karyawan tidak sekadar memenuhi tuntutan formal pekerjaannya, tetapi juga memperlihatkan semangat kerja yang lahir dari dorongan internal serta inspirasi kepemimpinan yang positif.

Kinerja karyawan dalam organisasi sering kali dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan membangun hubungan kerja yang positif dengan bawahannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang dinilai efektif dalam menciptakan peningkatan kinerja ialah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini menitikberatkan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, menjadi teladan, mendorong munculnya inovasi, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan individu karyawan (Buil et al., 2019). Melalui pendekatan tersebut, pemimpin transformasional mampu menciptakan keterikatan emosional dengan karyawan, meningkatkan rasa mempunyai terhadap organisasi, serta memotivasi mereka untuk mencapai hasil kerja yang lebih optimal dari target yang diharapkan (Palupi & Sunaryo, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Jiang et al. (2017) memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap employee sustainable performance. Dalam hubungan tersebut, organizational citizenship behavior (OCB) terbukti berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Pemimpin yang mampu membangun kepercayaan dan semangat kerja bersama akan mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan dalam mendukung efektivitas organisasi. Hasil penelitian serupa juga ditemukan oleh Qalati et al. (2022), yang menjelaskan jika organizational citizenship behavior (OCB) secara signifikan memediasi hubungan antara

kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada sektor usaha kecil dan menengah (UKM) di Pakistan. Temuan tersebut memperlihatkan jika perilaku ekstra peran karyawan menjadi faktor penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja individu.

Selain kepemimpinan, tingkat motivasi kerja juga mempunyai peranan yang sangat penting dalam memengaruhi kualitas kinerja karyawan di dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan dorongan yang mampu menggerakkan individu untuk bekerja secara optimal, baik dorongan yang muncul dari dalam diri maupun yang dipengaruhi oleh faktor eksternal di lingkungan kerja. Melalui motivasi yang tinggi, karyawan akan terdorong untuk berkontribusi lebih baik, memperlihatkan semangat kerja, serta berusaha mencapai target dan tujuan organisasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya (Nicuță et al., 2025). Menurut teori determinasi diri (*self determination theory*), motivasi intrinsik yang timbul dari rasa puas, makna, serta tantangan kerja mempunyai dampak lebih besar pada kinerja dibanding motivasi ekstrinsik yang bersumber dari imbalan maupun tekanan eksternal. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, berorientasi pada prestasi, serta mempunyai kemauan kuat untuk terus memperbaiki diri (Ibrahim et al., 2022)

Studi yang dilakukan oleh Dharma (2018) pada Bank Aceh Syariah mengungkapkan jika motivasi kerja memberi pengaruh positif pada kinerja karyawan serta perilaku kewargaan organisasi (OCB), serta OCB juga memediasi keterkaitan di antara keduanya. Dengan demikian, motivasi yang kuat bisa menumbuhkan kecenderungan bagi karyawan untuk melakukan tindakan sukarela di luar tugas utamanya, seperti membantu sesama rekan kerja serta memperlihatkan

komitmen pada organisasi. Almaqableha & Omar (2024) juga menegaskan jika gaya kepemimpinan serta motivasi mempunyai hubungan erat dengan pembentukan OCB, di mana iklim organisasi yang positif memperkuat pengaruh keduanya pada perilaku kerja produktif.

Sejalan dengan temuan tersebut, Asif et al. (2025) menjelaskan jika kepemimpinan transformasional bisa meningkatkan OCB melalui *psychological empowerment*, yakni perasaan mempunyai kendali, kompetensi, serta makna dalam bekerja. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja di luar ekspektasi formal. Hermanto et al. (2024) mengemukakan jika hubungan antara kepemimpinan transformasional serta perilaku kewargaan organisasi (OCB) dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja serta komitmen organisasi. Ketika pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang positif serta memberi dukungan emosional, hal tersebut bisa menumbuhkan motivasi serta semangat sukarela karyawan dalam berkontribusi lebih bagi organisasi.

Penelitian Lee et al. (2024) mengindikasikan jika kepercayaan pada pemimpin (*trust in leader*) menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional serta perilaku kewargaan organisasi (OCB). Adanya rasa percaya pada pemimpin mendorong munculnya rasa aman, loyalitas, serta kesediaan karyawan untuk memberi kontribusi melebihi tanggung jawab yang diemban. Di sisi lain, Khan et al. (2020) menyatakan jika kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan kinerja sekaligus mengurangi tingkat kelelahan (*burnout*) karyawan melalui peningkatan motivasi serta partisipasi aktif dalam pekerjaan.

Meskipun demikian, berbagai studi lainnya menjelaskan jika dampak kepemimpinan serta motivasi pada kinerja karyawan tidak selalu muncul secara langsung, melainkan bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang menjadi perantara. Faktor perilaku seperti OCB sering kali menjadi variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut (Sutanto et al., 2024; Kim & Park, 2019). OCB memungkinkan karyawan untuk memperlihatkan kontribusi lebih luas pada organisasi tanpa menunggu perintah formal. Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja pada peningkatan kinerja karyawan akan lebih maksimal apabila diikuti dengan berkembangnya perilaku kewargaan organisasi (OCB) dalam lingkungan kerja.

Berbagai penelitian pada beragam sektor telah menjelaskan adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja karyawan secara konseptual (Hermanto et al., 2024; Pratiwi et al., 2024; Saif et al., 2024). Meskipun demikian, temuan dari sejumlah penelitian tersebut masih memperlihatkan hasil yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, kondisi lingkungan kerja, serta budaya yang berkembang dalam masing-masing organisasi, sehingga hubungan antarvariabel tidak selalu memperlihatkan pola yang sama. Oleh sebab itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memperkuat bukti empiris, khususnya pada organisasi di Indonesia, yang mempunyai karakteristik kolektivistik serta hubungan hierarkis yang kuat antara pemimpin serta bawahan.

PT PLN (Persero) merupakan salah satu badan usaha milik negara yang saat ini dihadapkan pada tantangan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan seiring

dengan kompleksitas perubahan lingkungan. Perusahaan ini memegang peran vital sebagai penyedia utama tenaga listrik bagi kebutuhan masyarakat serta pembangunan nasional. PLN mempunyai posisi strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi serta sosial Indonesia karena listrik merupakan kebutuhan dasar masyarakat sekaligus infrastruktur utama bagi pertumbuhan industri. Sebagai perusahaan yang menjalankan fungsi pelayanan publik sekaligus bisnis ketenagalistrikan, PLN berkomitmen untuk menghadirkan listrik yang andal, merata, serta berkelanjutan di seluruh wilayah Indonesia. Dalam menghadapi era transformasi energi serta digitalisasi sistem kelistrikan, PLN terus melakukan modernisasi jaringan, pengembangan energi baru terbarukan, serta peningkatan efisiensi operasional yang berbasis teknologi.

Proses Bisnis (ProBis) PLN terdiri atas empat lini utama, yakni pembangkitan, transmisi, distribusi, serta retail/layanan pelanggan. Keempat lini bisnis ini saling terintegrasi untuk memastikan keandalan pasokan listrik dari sumber energi hingga ke pelanggan akhir. Salah satu ProBis yang mempunyai peran strategis dalam menjaga kontinuitas sistem kelistrikan nasional ialah proses bisnis transmisi. Bagian transmisi mempunyai tanggung jawab utama dalam menyalurkan tenaga listrik bertegangan tinggi dari pusat pembangkit menuju jaringan distribusi serta menghubungkan sistem kelistrikan antarwilayah melalui jaringan interkoneksi. Keandalan sistem transmisi menjadi kunci dalam menjaga stabilitas serta kontinuitas pasokan listrik nasional.

Dalam struktur organisasi PLN, kegiatan transmisi di wilayah Jawa serta Bali berada di bawah Direktorat Transmisi serta Perencanaan Sistem Jawa serta Bali. PT

PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Tengah (UIT JBT), yang ialah salah satu unit induk di bawah Direktorat Transmisi serta Perencanaan Sistem mempunyai wilayah kerja yang luas serta strategis karena menjadi penghubung sistem kelistrikan antara Jawa bagian barat serta timur.

Sebagai perusahaan yang menjadi bagian penting dari Danantara Indonesia dalam penyediaan energi listrik nasional, PT PLN (Persero) diberikan mandat sebagai pemegang tunggal izin usaha penyediaan tenaga listrik untuk kepentingan umum (IUPTLU). Ketentuan tersebut diatur dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan beserta peraturan turunannya yang mengatur pelaksanaan kegiatan kelistrikan di Indonesia. Dalam kerangka hukum tersebut, kegiatan transmisi tenaga listrik ditetapkan sebagai fungsi strategis yang tidak bisa dipisahkan dari sistem ketenagalistrikan nasional, sehingga penyelenggaraannya tidak bersifat kompetitif seperti halnya sektor swasta pada umumnya.

Secara khusus, di wilayah kerja PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi (UPT) Semarang, pelaksanaan kegiatan yang mencakup operasi, pemeliharaan, serta pengelolaan aset transmisi dilaksanakan secara terpadu di bawah koordinasi PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Tengah (UIT JBT). Unit ini mempunyai tanggung jawab monopoli alamiah (*natural monopoly*) dalam penyaluran tenaga listrik bertegangan tinggi dari pembangkit menuju sistem distribusi, yang berarti tidak ada entitas lain baik swasta maupun pemerintah yang mempunyai izin serta kewenangan untuk menyelenggarakan layanan transmisi tenaga listrik di wilayah tersebut.

Dengan demikian, PLN UPT Semarang tidak mempunyai pesaing langsung (*direct competitor*) dalam menjalankan fungsi bisnis transmisinya. Kegiatan operasionalnya tidak ditujukan untuk bersaing di pasar komersial, melainkan untuk menjamin keandalan serta kontinuitas penyaluran tenaga listrik sebagai bagian dari pelayanan publik nasional. Indikator kinerja serta pencapaian unit lebih berorientasi pada efisiensi teknis, keandalan sistem, kepatuhan pada standar keselamatan serta lingkungan, serta tingkat pelayanan (*service level*) sesuai dengan *Grid Code* serta target yang ditetapkan oleh Direktorat Transmisi serta Perencanaan Sistem PLN.

Oleh sebab itu, setiap upaya peningkatan kinerja di PT PLN (Persero) UPT Semarang tidak diarahkan untuk mengungguli pesaing, tetapi untuk mendukung pencapaian kinerja korporasi PLN secara keseluruhan, menjaga stabilitas sistem interkoneksi Jawa–Bali, serta memberi kontribusi pada tujuan pembangunan ketenagalistrikan nasional sebagaimana diamanatkan pemerintah.

Berdasarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0120.P/DIR/2024, Unit Pelaksana Transmisi (UPT) bertugas mengoperasikan serta memelihara aset transmisi, gardu induk, serta sistem proteksi. PT PLN (Persero) UPT Semarang merupakan salah satu dari delapan unit di bawah koordinasi UIT Jawa Bagian Tengah yang melaksanakan fungsi seperti berikut :

- a. Menyusun serta meninjau kembali program kerja unit sebagai acuan operasional sekaligus dasar dalam penyusunan Rencana Kerja serta Anggaran (RKA) Unit Pelaksana.
- b. Merancang, melaksanakan, serta mengevaluasi kegiatan pemeliharaan jaringan, gardu induk, serta sistem proteksi, termasuk pemeliharaan dalam

kondisi bertegangan untuk memastikan kesiapan operasi serta mengurangi gangguan serta kehilangan daya pada jaringan transmisi.

- c. Merencanakan, melaksanakan, serta mengelola aset jaringan serta gardu induk beserta fasilitas pendukungnya guna menjaga keberlangsungan penyaluran tenaga listrik.
- d. Melaksanakan pemeliharaan serta pengoperasian gardu induk sesuai dengan *grid code* serta menjalin koordinasi dengan Unit Pengatur Beban (UP2B).
- e. Menyusun, melaksanakan, serta mengevaluasi pembangunan maupun perluasan gardu induk, serta mengawasi proyek uprating, rekonduktoring, serta extension agar hasilnya berkualitas, andal, serta berorientasi pada aspek Keselamatan, Kesehatan Kerja, Lingkungan (K3L), serta keamanan.
- f. Mengelola hubungan kerja sama dengan pihak eksternal serta berkoordinasi dengan para pemangku kepentingan, termasuk unit pusat seperti sistem serta teknologi informasi, hukum, serta sumber daya manusia untuk memastikan kelancaran kegiatan di unit.
- g. Mengatur serta mengawasi proses keuangan serta kegiatan umum di lingkungan unit.
- h. Mengembangkan kompetensi sumber daya manusia di unit melalui kegiatan *Coaching*, *Mentoring*, serta *Counseling* (CMC) yang diselenggarakan dengan strategi serta kebijakan human capital perusahaan.
- i. Memastikan seluruh kegiatan dirancang, dijalankan, serta dievaluasi sesuai prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), serta menerapkan manajemen

risiko, pengendalian internal, serta kepatuhan regulasi dengan efektif, termasuk memastikan keseimbangan keputusan melalui penerapan prinsip 4 Eyes Principle demi menjaga produktivitas perusahaan.

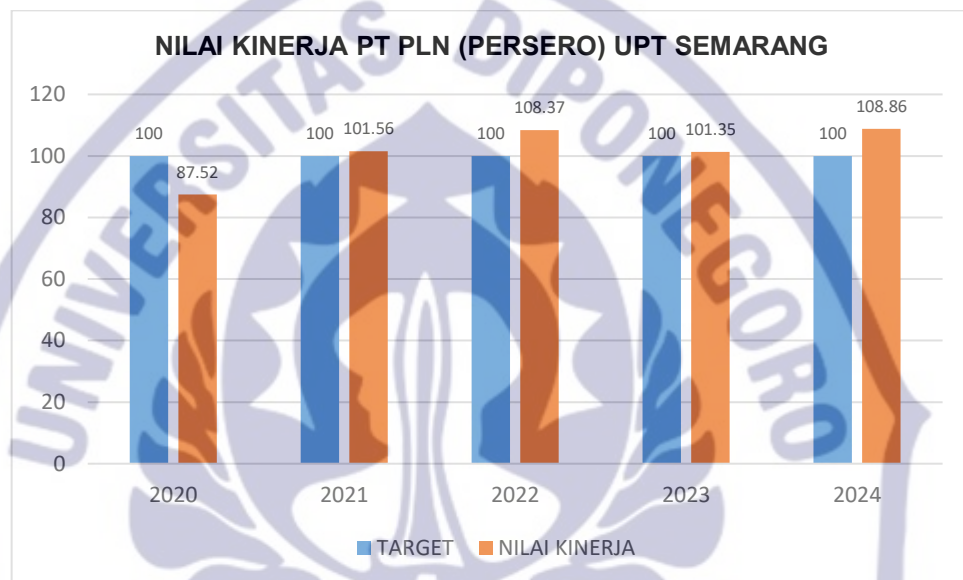
Kajian ini akan dilaksanakan pada PT PLN (Persero) UPT Semarang yang berlokasi di Jalan Jend. Sudirman Komplek PLN No. KM 23, Babadan, Gedanganak, Kec. Ungaran Timur, Kabupaten Semarang. PT PLN (Persero) UPT Semarang mempunyai tema strategis yang harus dicapai, yakni *Customer Focused*, *Innovative*, *Green*, *Lean* serta *Enabler* ialah :

	2020 - 2021	2022 - 2023	2024
Customer Focused	<ul style="list-style-type: none"> <li>Survey Kepuasan Pelanggan dilaksanakan secara offline dengan mengunjungi pelanggan</li> <li>Komposisi pelanggan KTT bertambah baik</li> <li>Meningkatkan keandalan pasokan KTT di wilayah industri</li> <li>Keandalan (TLOF, TLOD, TROF, TROD) pada level baik</li> <li>MVA Available yang tinggi</li> <li>Capaian CCAF sebesar 99,63%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Survey Kepuasan Pelanggan dilaksanakan secara offline dengan mengunjungi pelanggan</li> <li>Komposisi pelanggan KTT bertambah baik</li> <li>Meningkatkan keandalan pasokan KTT di wilayah industri</li> <li>Keandalan (TLOF, TLOD, TROF, TROD) pada level baik</li> <li>MVA Available yang tinggi</li> <li>Capaian CCAF sebesar 99,91%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Survey Kepuasan Pelanggan B = Baik</li> <li>Komposisi pelanggan KTT bertambah baik</li> <li>Meningkatkan keandalan pasokan KTT di wilayah industri</li> <li>Keandalan (TLOF, TLOD, TROF, TROD) pada level baik</li> <li>MVA Available yang tinggi</li> <li>Capaian CCAF sebesar 99,97%</li> </ul>
Innovative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inisiasi digitilisasi database monitoring pengadaan</li> <li>Inisiasi digitilisasi pelaporan GI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementasi dan evaluasi database Monitoring Proses Pengadaan Unit Induk dan Unit Pelaksana</li> <li>Implementasi Digitalisasi pelaporan GI dengan update fitur srintami versi lama ke new srintami (IL2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan proses Tender Pengadaan dengan e-proc sebanyak 100% paket pekerjaan dari seluruh paket pekerjaan</li> <li>Implementasi digitilisasi pelaporan GI dengan update fitur srintami versi lama ke new srintami (IL3)</li> </ul>
Green	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengenalan CSMS (Contractor Safety Management System)</li> <li>Penerapan Sitem Manajemen K3 ISO 450001 : 2018 dan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 : 2015 ke 3 unit pelaksana dan unit induk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penerapan CSMS (Contractor Safety Management System) dengan progress 50%</li> <li>Penerapan Sitem Manajemen K3 ISO 450001 : 2018 dan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 : 2015 ke 3 unit pelaksana dan unit induk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penerapan CSMS (Contractor Safety Management System) dengan progress 100%</li> <li>Penerapan Sitem Manajemen K3 ISO 450001 : 2018 dan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 : 2015 ke 3 unit pelaksana dan unit induk</li> </ul>
Lean	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementasi ISO 55501 di 3 unit integrasi 2 sistem manajemen (life cycle asset)</li> <li>Penambahan MVA trafo periode 2020 - 2021 terus meningkat dari 4.582,5 MVA menjadi 4.672,5 MVA</li> <li>Penambahan jalur transmisi periode 2020 - 2021 terus meningkat dari 2.067,26 kms menjadi 2.456,45 kms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementasi ISO 55501 di 3 unit integrasi 4 sistem manajemen (life cycle asset)</li> <li>Penambahan MVA trafo periode 2022 - 2023 terus meningkat dari 4.771,5 MVA menjadi 4.801,5 MVA</li> <li>Penambahan jalur transmisi periode 2022 - 2023 terus meningkat dari 2.462,29 kms menjadi 2.450,8 kms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementasi ISO 55501 di 3 unit integrasi 5 sistem manajemen (life cycle asset)</li> <li>Penambahan MVA trafo periode 2024 terus meningkat menjadi 4.841,5 MVA</li> <li>Penambahan jalur transmisi periode 2024 terus meningkat menjadi 2.462,6</li> </ul>
Enabler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi sudah selaras dan terintegrasi dengan seluruh proses kerja dan unit kerja (4,44)</li> <li>Pencapaian Sistem Manajemen Anti Penyuapan 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leader mengomunikasikan perlunya menjadi unit benchmark (level 4,54)</li> <li>Pencapaian Sistem Manajemen Anti Penyuapan 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leader mengomunikasikan perlunya menjadi unit benchmark (level 4,59)</li> <li>Pencapaian Sistem Manajemen Anti Penyuapan 100%</li> </ul>

Sumber : Dokumen RJP (2024)

**Gambar 1. 1**  
**Arah Strategis PT PLN (Persero) UPT Semarang**

Pencapaian tema strategis PT PLN (Persero) UPT Semarang selama 5 tahun terakhir bisa dilihat pada pencapaian nilai kinerja organisasi pada gambar di bawah ini :



Sumber : Data Kinerja PT PLN (Persero) UPT Semarang

**Gambar 1. 2**  
**Pencapaian Nilai Kinerja Organisasi**

Guna mewujudkan tema strategis serta mencapai target nilai kinerja organisasi, kinerja karyawan menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam meraihnya. Dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja yang unggul serta berkelanjutan, perusahaan menanamkan nilai-nilai budaya yang harus dijunjung tinggi oleh seluruh pegawai PLN, yakni AKHLAK: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, serta Kolaboratif.



Sumber : <https://budaya.pln.co.id/>

**Gambar 1.3**  
**AKHLAK PT. PLN (Persero)**

Nilai-nilai utama PT PLN (Persero) yang terwujud dalam AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, serta Kolaboratif) menjadi fondasi dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Prinsip ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan keteladanan, motivasi, serta perhatian pada setiap individu. Di UPT Semarang, penerapan gaya kepemimpinan tersebut mendorong terbentuknya semangat, komitmen, serta dedikasi karyawan untuk memberi kinerja melampaui standar organisasi.

Dalam lingkungan kerja teknis seperti UPT Semarang yang mempunyai tanggung jawab menjaga keandalan sistem transmisi listrik di wilayah operasionalnya, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi elemen penting dalam menggerakkan kinerja tim. Dengan gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin tidak sekadar berfokus pada pencapaian target, tetapi juga berperan dalam menumbuhkan rasa tanggung jawab serta kesadaran individu pada keberhasilan bersama. Hal ini mendorong munculnya perilaku positif di antara

karyawan, seperti saling membantu, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berinisiatif dalam menyelesaikan permasalahan di lapangan.

Perilaku sukarela karyawan di luar tugas formal atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Asif et al., 2025). Kepemimpinan transformasional terbukti mampu mendorong munculnya OCB karena bisa menumbuhkan loyalitas, rasa mempunyai, dan kepedulian terhadap organisasi (Lee et al., 2024; Palupi & Sunaryo, 2024). Di lingkungan PT PLN (Persero) UPT Semarang, perilaku tersebut sangat dibutuhkan untuk mendukung kerja sama dan menjaga keandalan sistem transmisi listrik.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi membuat karyawan lebih antusias, bertanggung jawab, dan berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan (Nicuță et al., 2025). Penelitian Dharma (2018) memperlihatkan jika motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui peningkatan OCB. Oleh karena itu, kombinasi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan OCB mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

Adapun penilaian kinerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Semarang, dinilai menggunakan matrik seperti berikut:

Hasil pengukuran kompetensi individu	Hasil Pengukuran Sasaran Kinerja				
	MG	NI	MR	ER	OS
KOM-1				Sangat Potensial	Luar Biasa
KOM-2		Kandidat Potensial	Potensial	Optimal	Sangat Optimal
KOM-3	Perlu Perhatian				
KOM-4	Sangat Perlu Perhatian	Perlu Penyesuaian			

Sumber : <http://lis.pln.co.id>

**Gambar 1.4**  
**Matrix penilaian kinerja karyawan**

Dari gambar 1.4 di atas terlihat jika penilaian kinerja karyawan dinilai dari 2 sisi yakni nilai kompetensi serta nilai pencapaian sasaran kinerja. Perolehan nilai kompetensi dijelaskan seperti berikut:

1. Jika perolehan nilai kompetensi karyawan pada rentang 401 s.d 500, maka karyawan akan mendapat nilai KOM-1 maupun disebut mempunyai kompetensi sangat istimewa. Penilaian pada rentang ini diberikan jika pencapaian unjuk kerja karyawan bisa menunjukkan perlakuan yang konsisten, menjadi panutan, senantiasa menyumbang ke arah kemajuan perusahaan secara keseluruhan.
2. Perolehan nilai kompetensi karyawan pada rentang 301 s.d 400, maka karyawan akan mendapat nilai KOM-2 maupun disebut juga dengan kompetensi istimewa. Penilaian pada rentang ini diberikan jika pencapaian unjuk kerja karyawan bisa menunjukkan perlakuan yang konsisten serta menjadi contoh yang baik.
3. Perolehan nilai kompetensi karyawan pada rentang 201-300, maka karyawan akan mendapat nilai KOM-3 maupun disebut juga dengan

kompetensi rata-rata. Penilaian pada rentang ini diberikan jika pencapaian unjuk kerja karyawan bisa menunjukkan kompetensi namun belum merupakan kekuatan potensial.

4. Perolehan nilai kompetensi karyawan pada rentang 0-200 maka karyawan akan mendapat nilai KOM-4 maupun disebut juga dengan kompetensi kurang ditampilkan. Penilaian pada rentang ini diberikan jika pencapaian unjuk kerja karyawan tidak bisa menunjukkan kompetensi yang diharapkan.

Hasil ini merupakan penilaian dari atasan langsung karyawan, berdasarkan beberapa pertanyaan kompetensi inti yang harus dimiliki oleh insan PLN. Sedangkan nilai sasaran kinerja diperoleh dari penilaian score yang menggambarkan waktu, kuantitas, kualitas serta efisiensi atas pencapaian *Key Performance Indikator (KPI)* yang memenuhi kaidah SMART (*Spesifik, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bound*). Adapun perolehan nilai dijelaskan seperti berikut:

1. Jika skor akumulasi pencapaian kinerja karyawan dari beberapa *Key Performance Indikator (KPI)* 401-500 maka karyawan akan mendapatkan nilai di dalam matrix *Outstanding (OS)* diwakili nilai Sangat Optimal serta Luar Biasa
2. Skor karyawan 301-400 maka karyawan akan mendapatkan nilai di dalam matrix *Exceed Requirement (ER)* yakni Optimal serta Sangat Potensial.
3. Skor karyawan 201-300 maka karyawan akan mendapatkan nilai di dalam matrix *Meet Requirement (MR)* yakni Potensial.

4. Skor karyawan 101-200 maka karyawan akan mendapatkan nilai di dalam matrix *Need Improvement* (NI) yakni Kandidat Potensial serta Perlu Penyesuaian.

5. Skor Karyawan 0-100 maka Karyawan akan mendapatkan nilai di dalam matrix *Marginal* (MG) yakni Perlu Perhatian serta Sangat Perlu Perhatian.

Adapun hasil kinerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Semarang semester 2 tiap tahunnya yakni :

**Tabel 1. 1**  
**Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UPT Semarang**

No	Nilai	Target Nilai	% Perolehan Nilai Kinerja Karyawan									
			Smt 2 2020		Smt 2 2021		Smt 2 2022		Smt 1 2023		Smt 2 2023	
1	Luar Biasa	35%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Sangat Optimal		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Sangat Potensial		14	6,17%	34	14,85%	17	7,91%	30	14,08%	33	15,28%
4	Optimal	65%	43	18,94%	34	14,85%	36	16,74%	30	14,08%	38	17,59%
5	Potensial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Kandidat Potensial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Perlu Perhatian	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Perlu Penyesuaian	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Sangat Perlu Perhatian	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>JUMLAH</b>	<b>100%</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>	<b>229</b>	<b>100%</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Kinerja Karyawan HTD 7 PLN

Dari tabel di atas, bisa dilihat nilai kinerja karyawan yang diperoleh di PT PLN (Persero) UPT Semarang belum mencapai target nilai yang diharapkan karena masih pada rentang Potensial, Optimal serta Sangat Potensial, belum terdapat nilai kinerja karyawan yang berada direntang Sangat Optimal maupun Luar Biasa. Sedangkan jika kinerja organisasi tercapai maupun melampaui target maka perolehan nilai kinerja untuk pegawai yang diatas potensial sejumlah 35%.

Perolehan nilai kinerja pegawai optimal ke atas masih dibawah target perusahaan yakni sejumlah 25-30%.

Dalam kondisi di mana perusahaan menuntut karyawan untuk mencapai kinerja melampaui target, sementara sebagian besar karyawan masih memperlihatkan hasil kerja dalam rentang potensial, diperlukan perubahan sikap serta perilaku agar lebih berorientasi pada pencapaian kinerja tinggi. Sejumlah penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor yang bisa menggerakkan peningkatan kinerja karyawan, seperti yang dijelaskan sebelumnya, di antaranya ialah kepemimpinan transformasional (Buil et al., 2019; Palupi & Sunaryo, 2024; Asif et al., 2025), motivasi kerja (Ibrahim et al., 2022; Nicuța et al., 2025; Dharma, 2018), serta *organizational citizenship behavior* (OCB) (Qalati et al., 2022; Hermanto et al., 2024; Jiang et al., 2017).

Beragam studi yang dilakukan dalam lima tahun terakhir telah membahas keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja karyawan. Meskipun demikian, hasil yang diperoleh dari penelitian-penelitian tersebut belum memperlihatkan kesimpulan yang konsisten. Adanya perbedaan temuan tersebut memperlihatkan jika masih diperlukan penelitian lebih lanjut guna mengidentifikasi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Adapun riset gap pada penelitian terdahulu yakni:

**Tabel 1. 2**  
**Research Gap**

No	Variabel	Sumber	Hasil
1	Kepemimpinan Transformasional (KT) pada Kinerja Karyawan (KK)	(Buil et al., 2019)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
		(Khan et al., 2020)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
		(Ibrahim et al., 2022)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
		(Qalati et al., 2022)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
		(Nilasari et al., 2024)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
		(Achi et al., 2025)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Motivasi Kerja (MK) pada Kinerja Karyawan (KK)	(Dharma, 2018)	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
		(Juwaini et al., 2021)	Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
		(Ibrahim et al., 2022)	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
		(Silva & Rosa, 2023)	Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
		(Thiel et al., 2023)	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Variabel	Sumber	Hasil
		(Nicuță et al., 2025)	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Kepemimpinan Transformasional (KT) pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	(Jiang et al., 2017)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
		(Kim & Park, 2019)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
		(Buil et al., 2019)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB
		(As et al., 2021)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB
		(Hermanto et al., 2024)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
		(Lee et al., 2024)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
		(Palupi & Sunaryo, 2024)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
		(Amara, 2024)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB
		(Mistry, 2025)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
		(Asif et al., 2025)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
4	Motivasi Kerja (MK) pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	(Hai & Park, 2021)	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCBI
		(Maryani et al., 2022)	Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB

No	Variabel	Sumber	Hasil
		(Asif et al., 2025)	Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
		(Rosyid, 2025)	Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB
		(Fatinabilah & Dwiarti, 2025)	Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB
5	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Kinerja Karyawan (KK)	(Dharma, 2018)	OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
		(Qalati et al., 2022)	OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
		(Harmen et al., 2025)	OCB berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan
		(Cui, J., Zhang, Y., Li, X., & Chen, 2025)	OCB berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6	Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan melalui OCB (Mediasi)	(Jiang et al., 2017)	OCB terbukti sebagai mediator penuh dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.
		(Qalati et al., 2022)	OCB terbukti sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.
		(Saptono et al., 2020)	OCB terbukti sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.
		(Pratiwi et al., 2024)	OCB terbukti sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.
7	Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan melalui OCB (Mediasi)	(Dharma, 2018)	OCB Memediasi → MK(+) Signifikan → KK

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi kepemimpinan serta perilaku kerja di PT PLN (Persero) UPT Semarang, peneliti melakukan pra-survei pada pegawai dengan menggunakan beberapa indikator kepemimpinan transformasional. Hasil pra-survei memperlihatkan jika sebagian besar pegawai memberi penilaian positif pada perilaku atasan, namun masih terdapat variasi persepsi yang mengindikasikan jika implementasi kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya merata.

Sebanyak 80% pegawai menilai atasan memberi dorongan serta rasa hormat, 73% merasakan komunikasi visi yang jelas, serta 70% merasakan perhatian individual serta dukungan pengembangan. Namun demikian, indikator mengenai dorongan pemikiran baru hanya disetujui oleh 77% pegawai, serta sebagian pegawai masih menilai jika konsistensi nilai serta inspirasi pemimpin belum selalu stabil. Variasi persepsi ini memperlihatkan jika meskipun unsur kepemimpinan transformasional telah tampak, penerapannya masih belum konsisten.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipilih sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini karena berdasarkan hasil observasi di PT PLN (Persero) UPT Semarang ditemukan adanya perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan pekerjaan formal, seperti kesediaan bekerja di luar jam kerja tanpa mengharapkan tambahan uang lembur demi memastikan pekerjaan dan pelayanan tetap berjalan dengan baik. Perilaku tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan serta motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong munculnya OCB. Selanjutnya, OCB diyakini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui kesediaan

pegawai untuk memberikan usaha ekstra, membantu rekan kerja, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, OCB digunakan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kondisi ini menjadi penting karena kepemimpinan transformasional berpengaruh pada OCB serta kinerja karyawan. Ketika perilaku transformasional belum dirasakan secara optimal, maka dorongan internal pegawai untuk bekerja dengan antusias, berinisiatif, serta terlibat secara sukarela dalam membantu rekan kerja juga berpotensi tidak berkembang secara maksimal.

Pada saat yang sama, *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku yang sangat penting dalam lingkungan kerja UPT Semarang, terutama karena banyak tugas membutuhkan kerja sama, inisiatif, serta kemauan untuk saling membantu di luar deskripsi pekerjaan formal. Jika motivasi kerja tidak kuat serta kepemimpinan tidak memberi inspirasi yang konsisten, maka kemunculan OCB bisa terhambat. Padahal, tingginya OCB berkontribusi langsung pada meningkatnya efektivitas serta kinerja karyawan, baik secara individual maupun unit.

Hasil pra-survei memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional belum dirasakan secara merata serta ini bisa memengaruhi motivasi kerja, perilaku OCB, serta pada akhirnya kinerja pegawai UPT Semarang. Kondisi ini menegaskan relevansi penelitian yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja bisa meningkatkan kinerja,

sekaligus menilai peran perilaku kewargaan organisasi (OCB) sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Dengan demikian, kajian ini menjadi penting untuk dilakukan agar bisa memberi pemahaman tentang pengaruh kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja pada kinerja pegawai UPT Semarang, serta sejauh mana OCB berfungsi sebagai penghubung (mediator). Berdasarkan data dari PT PLN (Persero) UPT Semarang serta identifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang telah dikemukakan pada latar belakang, peneliti terdorong untuk melaksanakan studi lebih lanjut mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional serta Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi di lingkungan PT PLN (Persero) UPT Semarang.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Kinerja Karyawan merupakan faktor esensial yang menentukan keberhasilan serta daya saing PT PLN (Persero) UPT Semarang sebagai penyedia layanan energi vital di tengah tuntutan kualitas serta akuntabilitas yang semakin tinggi. Meskipun berbagai upaya telah dilakukan, tantangan dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal serta berkelanjutan tetap menjadi fokus manajemen.

Peningkatan kinerja karyawan bisa didukung melalui penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, salah satunya ialah Kepemimpinan Transformasional. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, mendorong pengembangan pemikiran, serta memberikan perhatian kepada setiap individu karyawan, sehingga mampu mengarahkan mereka untuk

bekerja demi kepentingan organisasi. Meski demikian, keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja tidak hanya bergantung pada peran pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh Motivasi Kerja sebagai faktor internal yang mendorong karyawan untuk memberikan usaha dan kinerja terbaiknya.

Pencapaian kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh perilaku tambahan di luar tanggung jawab resmi, yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku OCB, termasuk tindakan sukarela seperti membantu rekan kerja serta memperlihatkan inisiatif, berperan penting dalam menghubungkan pengaruh kepemimpinan serta motivasi internal dengan peningkatan kinerja.

Karyawan yang dipandu oleh kepemimpinan transformasional serta mempunyai motivasi tinggi cenderung memperlihatkan OCB lebih kuat, yang pada gilirannya memediasi serta memperkuat hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, serta Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) UPT Semarang. Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya yang tercantum pada Tabel 1.2, terdapat perbedaan hasil mengenai keterkaitan antarvariabel, sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk menelaah pengaruh kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja pada kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel mediasi. Pertanyaan penelitian yang diajukan ialah seperti berikut:

1. Apakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan?
2. Apakah pengaruh Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional serta Kinerja Karyawan?

4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan?

### 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari kajian ini ialah seperti berikut :

1. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) UPT Semarang.
2. Menganalisis pengaruh Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) UPT Semarang.
3. Menguji peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional serta Kinerja Karyawan.
4. Menguji peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi pihak berkepentingan dalam merumuskan langkah perbaikan selanjutnya bagi pihak yang berkepentingan serta memberi manfaat, baik teoritis serta praktis.

1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi informasi bagi perkembangan penelitian pada masa datang.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu menyajikan ringkasan yang lebih komprehensif mengenai temuan-temuan terkait pengaruh kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja pada kinerja pegawai, dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi, sehingga bisa memberi tambahan wawasan serta menjadi bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi PT. PLN (Persero) UPT Semarang

Penelitian diharapkan bisa dipergunakan sebagai sumber informasi bagi perusahaan, sehingga memberi masukan yang bermanfaat dalam merumuskan strategi ke depan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan serta kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharap bisa memberi wawasan serta pengetahuan guna mengembangkan penelitian yang serupa di masa datang.

FEB UNDIP

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Kepemimpinan Transformasional (KT)**

Gaya kepemimpinan transformasional menggambarkan model kepemimpinan di mana pemimpin berperan membangun inspirasi, menumbuhkan motivasi, serta memberi pengaruh kuat pada para bawahan agar mereka bersedia melampaui kepentingan pribadi demi kemajuan organisasi. Pendekatan ini menempatkan pemimpin bukan sekadar sebagai pengarah kinerja, melainkan sebagai figur yang turut mengembangkan kapasitas karyawan, menanamkan nilai-nilai penting, serta memperkuat komitmen moral dalam lingkungan kerja. (Almaqableha & Omar, 2024).

Asif et al. (2025) menyatakan jika kepemimpinan transformasional berperan besar dalam mendorong karyawan menampilkan perilaku yang melampaui batas tugas formalnya. Peran tersebut muncul karena pemimpin dengan gaya ini mampu menumbuhkan rasa percaya, memberi dukungan yang konsisten, serta membantu bawahan menemukan makna yang lebih kuat dalam pekerjaan mereka. Melalui mekanisme ini, terbangun hubungan emosional positif antara pemimpin serta karyawan, yang kemudian memicu munculnya perilaku seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta peningkatan kualitas kinerja.

Temuan dari penelitian (Buil et al., 2019) turut memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional memberi pengaruh yang signifikan pada keterikatan kerja, penguatan identitas pada organisasi, serta kecenderungan proaktif karyawan. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan ini tidak hanya mendorong perubahan perilaku, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan serta komitmen yang lebih kuat pada organisasi.

Hermanto et al. (2024) mengemukakan jika kepemimpinan transformasional memberi pengaruh yang kuat pada peningkatan kualitas kehidupan kerja serta komitmen organisasi, yang pada akhirnya memunculkan perilaku OCB pada karyawan. Sementara itu, Ibrahim et al. (2022) menemukan jika gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong kinerja generasi milenial, terutama melalui penguatan motivasi serta penanaman nilai kerja dalam konteks dunia digital. Temuan ini menegaskan jika kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang relevan serta efektif untuk organisasi modern yang bergerak secara dinamis, termasuk PLN, yang membutuhkan adaptasi berkelanjutan serta inovasi dalam setiap proses kerjanya. Kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh pada kinerja berkelanjutan serta perilaku prososial. Jiang et al. (2017) menyatakan jika gaya kepemimpinan ini berkontribusi langsung pada kinerja berkelanjutan (*sustainable performance*) karyawan melalui peningkatan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Kim serta Park (2019) menambahkan jika kepercayaan interpersonal serta pembelajaran

organisasi menjadi mekanisme yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kewargaan organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pendekatan yang mendorong pegawai bekerja melampaui standar melalui kekuatan inspirasi, motivasi, serta arahan yang diberikan pemimpin. Untuk mengevaluasi perilaku kepemimpinan tersebut secara ringkas namun menyeluruh, Carless et al. (2000) mengembangkan sebuah alat ukur bernama *Global Transformational Leadership Scale* (GTL), yang terdiri dari tujuh dimensi utama yang merepresentasikan perilaku khas pemimpin transformasional. Skala ini menekankan jika kepemimpinan transformasional bukan sekadar kumpulan perilaku terpisah, tetapi merupakan satu konstruk global yang mencerminkan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi kinerja serta motivasi pengikut secara menyeluruh.

Pertama, pemimpin transformasional membangun serta mengkomunikasikan visi yang jelas. Pemimpin menyampaikan arah masa depan organisasi secara positif sehingga memperoleh tujuan bersama yang mampu mempersatukan serta memotivasi pegawai. Visi ini berfungsi menjadi panduan nilai yang mendorong perilaku kerja pegawai.

Kedua, pemimpin transformasional berperan dalam mengembangkan staf melalui dukungan individual, coaching, serta dorongan pada pengembangan kemampuan. Pemimpin berupaya memahami kebutuhan setiap individu serta memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan serta pengalaman baru.

Ketiga, dimensi supportive leadership tercermin dari kemampuan pemimpin memberi dorongan, pengakuan, serta umpan balik positif pada pegawai. Dukungan ini menciptakan perasaan dihargai serta meningkatkan komitmen serta kepercayaan diri pegawai dalam menghadapi tugas yang menantang.

Keempat, pemimpin transformasional juga memberdayakan pegawai dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, membangun rasa kepercayaan, serta mendorong kerja sama tim. Pemberdayaan menciptakan iklim kerja yang terbuka, partisipatif, serta meningkatkan rasa mempunyai pada organisasi.

Kelima, pemimpin transformasional memperlihatkan inovasi maupun lateral thinking. Pemimpin mendorong pegawai melihat masalah dari perspektif baru, menantang asumsi lama, serta tidak takut mengambil risiko dalam upaya mencapai tujuan. Kesalahan dianggap sebagai bagian dari pembelajaran, sehingga muncul budaya inovatif dalam tim.

Keenam, pemimpin transformasional menjadi teladan (*lead by example*) melalui konsistensi antara nilai yang dikomunikasikan serta perilaku nyata. Pemimpin memperlihatkan integritas, komitmen, serta kejelasan nilai sehingga menjadi role model yang bisa ditiru oleh pengikut.

Ketujuh, pemimpin transformasional menampilkan karisma, yang membuat mereka dihormati, dipercaya, serta dianggap kompeten. Karisma meningkatkan motivasi pengikut karena pegawai merasa bangga serta yakin pada kemampuan pemimpinnya.

Carless et al. (2000) membuktikan jika ketujuh perilaku tersebut saling berkaitan serta membentuk satu dimensi global dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan skor *Global Transformational Leadership* tinggi mempunyai kemampuan lebih besar dalam meningkatkan motivasi, kinerja, efektivitas, serta upaya ekstra pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja serta hasil kinerja dalam organisasi modern.

Berikut ini indikator dalam Kepemimpinan Transformasional yang dipakai dalam penelitian (Carless et al., 2000) yang dipakai juga dalam penelitian (Asif et al., 2025) serta (Rafique et al., 2022) dimana berdasarkan Carless et al. (2000) beberapa perilaku kepemimpinan transformasional yang dicantumkan bersifat cukup kompleks, sebagian indikator menggunakan satu pernyataan umum (omnibus) untuk mewakili perilaku tersebut. Adapun pernyataan indikator sebagai berikut :

1. Visi

Mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas serta positif.

2. Pengembangan Staf

Memperlakukan staf sebagai individu, mendukung serta mendorong perkembangan mereka.

3. Kepemimpinan yang Mendukung

Memberikan dorongan serta pengakuan pada staf.

#### 4. Pemberdayaan

Membangun kepercayaan, keterlibatan, serta kerja sama di antara anggota tim.

#### 5. Pemikiran Inovatif

Mendorong pemikiran baru dalam memecahkan masalah serta mempertanyakan asumsi yang ada.

#### 6. Memberi Teladan

Jelas mengenai nilai-nilai yang dianut serta mempraktikkan apa yang ia ajarkan.

#### 7. Karismatik

Menumbuhkan kebanggaan serta rasa hormat pada orang lain, serta menginspirasi melalui kompetensi yang tinggi.

### 2.1.2 Motivasi Kerja

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja memperlihatkan adanya kekuatan internal yang mendorong individu untuk terus berusaha, menjaga keterlibatan dalam pekerjaan, serta berkomitmen terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pemahaman mengenai proses munculnya motivasi tersebut banyak dijelaskan melalui *Self Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan pada tahun 1985 sebagai salah satu pendekatan utama dalam kajian perilaku organisasi modern.

Menurut teori ini, kualitas motivasi sangat ditentukan oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis utama yakni otonomi, kompetensi, serta hubungan sosial. Ketika ketiga kebutuhan tersebut terpenuhi, individu akan cenderung

memperlihatkan motivasi intrinsik, yakni dorongan internal untuk bekerja dengan penuh semangat, rasa tanggung jawab, serta kepuasan personal, bukan karena tekanan maupun insentif eksternal (Nicuță et al., 2025).

Dalam teori SDT tentang kepemimpinan transformasional menjelaskan jika pemimpin bisa menumbuhkan motivasi kerja dengan cara menciptakan iklim kerja yang mendukung otonomi, memberi kesempatan untuk berkembang (kompetensi), serta membangun hubungan interpersonal yang positif (relatedness) (Hermanto et al., 2024). Karyawan yang merasa dipercaya, diakui kemampuannya, serta diterima dalam lingkungan kerja akan mempunyai dorongan intrinsik yang tinggi untuk memperlihatkan perilaku positif seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta kinerja optimal (Ibrahim et al., 2022).

Salah satu alat ukur motivasi kerja yang paling komprehensif ialah *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) yang dikembangkan oleh Gagné et al. (2015). Skala ini menilai motivasi kerja berdasarkan alasan mengapa karyawan memberi usaha dalam pekerjaannya, dengan struktur faktor yang kuat serta telah divalidasi pada tujuh bahasa di sembilan negara. Validitas lintas budaya serta struktur faktor MWMS telah diuji secara ekstensif serta terbukti konsisten di berbagai pekerjaan, sehingga menjadikannya alat ukur yang sangat bisa diandalkan dalam penelitian organisasi modern (Gagné et al., 2015).

MWMS terdiri dari lima dimensi utama motivasi kerja, yakni *Amotivation*, Regulasi Eksternal (Sosial serta Material), Regulasi Introjeksi,

Regulasi Identifikasi, serta Motivasi Intrinsik. Setiap dimensi merepresentasikan tingkat internalisasi regulasi perilaku, mulai dari yang paling rendah hingga paling otonom. Secara teoritis, semakin otonom bentuk motivasi seseorang, semakin besar kemungkinannya memperoleh perilaku serta kinerja yang positif di tempat kerja, seperti komitmen afektif, adaptivitas, proaktivitas, hingga menurunnya turnover intention, sebagaimana ditemukan pada berbagai pengujian validitas kriteria MWMS *across samples* (Gagné et al., 2015).

Adapun dimensi serta indikator kajian ini berdasarkan Gagne et al., (2015) ialah seperti berikut :

#### 1. Amotivasi

Ialah kondisi ketika individu tidak menemukan alasan yang jelas untuk bekerja

maupun merasa pekerjaannya tidak bermakna. Indikatornya antara lain :

- a. merasa pekerjaannya membuang waktu,
- b. tidak melihat nilai pada usaha yang dilakukan,
- c. tidak mengetahui alasan melakukan pekerjaan tersebut.

#### 2. Regulasi Eksternal – Sosial

Motivasi eksternal yang didorong oleh faktor sosial seperti persetujuan, penghargaan, maupun kritik dari orang lain. Indikatornya antara lain :

- a. bekerja untuk mendapat persetujuan,
- b. ingin dihormati,
- c. menghindari kritik dari supervisor, rekan kerja, maupun keluarga.

### 3. Regulasi Eksternal – Material

Alasan bekerja karena konsekuensi material: imbalan finansial, keamanan kerja, maupun takut kehilangan pekerjaan. Indikatornya antara lain :

- a. bekerja maksimal agar mendapat imbalan finansial,
- b. usaha lebih agar mendapatkan keamanan kerja,
- c. takut kehilangan pekerjaan jika tidak bekerja keras.

### 4. Regulasi Introjeksi

Motivasi yang berasal dari tekanan internal seperti rasa bangga, rasa bersalah, maupun rasa malu. Indikatornya antara lain :

- a. membuktikan kemampuan diri,
- b. merasa bangga ketika bekerja baik,
- c. menghindari rasa malu,
- d. menghindari perasaan bersalah bila tidak berusaha.

### 5. Regulasi Identifikasi

Motivasi yang berasal dari keyakinan pribadi jika pekerjaan tersebut penting serta selaras dengan nilai diri. Indikatornya antara lain :

- a. menganggap pekerjaan penting,
- b. pekerjaan selaras dengan nilai pribadi,
- c. pekerjaan mempunyai makna personal.

### 6. Motivasi Intrinsik

Motivasi paling otonom bekerja karena pekerjaan itu menyenangkan, menarik, serta memberi kepuasan. Indikatornya antara lain :

- a. merasa senang melakukan pekerjaan,
- b. pekerjaan terasa menarik,
- c. pekerjaan itu menyenangkan.

### 2.1.3 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Dalam lingkungan organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggambarkan tindakan ekstra yang dilakukan karyawan secara sukarela tanpa adanya tuntutan resmi dari perusahaan. Meskipun perilaku tersebut tidak tercantum dalam kewajiban kerja maupun sistem kompensasi formal, keberadaannya mampu membantu meningkatkan efektivitas kerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal (Organ, 1988 dalam Qalati et al., 2022). Dalam konteks organisasi modern seperti PT PLN (Persero), perilaku ini mempunyai peranan penting karena mampu menunjang kelancaran proses kerja, mempererat kolaborasi antarpegawai, serta meningkatkan produktivitas secara menyeluruh.

Temuan dari berbagai penelitian (Asif et al., 2025; Hermanto et al., 2024; Lee et al., 2024; Palupi & Sunaryo, 2024; Pratiwi et al., 2024; Sutanto et al., 2024; Jiang et al., 2017) memperlihatkan jika OCB dikategorikan sebagai perilaku ekstra-peran, yakni tindakan yang melampaui deskripsi tugas formal serta dilakukan secara sukarela atas dasar rasa tanggung jawab, loyalitas, serta keterikatan emosional karyawan pada organisasi..

Perilaku ini muncul sebagai hasil dari faktor internal seperti kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, serta faktor sosial seperti

kepercayaan antar individu serta iklim organisasi yang positif (Kim & Park, 2019; Hermanto et al., 2024; Lee et al., 2024).

Berdasarkan hasil sintesis dari berbagai jurnal empiris (Asif et al., 2025; Hermanto et al., 2024; Palupi & Sunaryo, 2024; Pratiwi et al., 2024; Qalati et al., 2022; Jiang et al., 2017; Lee et al., 2024), OCB umumnya diukur melalui lima dimensi utama yang dikembangkan dari kerangka Organ (1988), dengan penyesuaian kerja modern.

Pembagian OCB berdasarkan target perilakunya dibagi menjadi 2 (Williams & Anderson, 1991) yakni OCB yang ditujukan bagi individu lain maupun rekan kerja (OCBI) serta OCB yang ditujukan untuk kepentingan organisasi (OCBO). Dalam kajian ini dimensi yang dipergunakan ialah OCBI serta OCBO. Adapun dimensi serta indikator yang dipergunakan berdasarkan Williams & Anderson (1991) kemudian dipergunakan di penelitian selanjutnya oleh Lee & Aleen (2002), serta Asif et al. (2025) antara lain :

#### 1. OCBI

Kajian ini menggunakan sejumlah indikator untuk menilai OCBI, yang bisa dirumuskan seperti berikut :

- a. Memberikan bantuan pada rekan kerja ketika mereka tidak bisa hadir.
- b. Mendukung rekan kerja yang sedang menghadapi beban tugas berlebih.
- c. Turut membantu pekerjaan atasan meskipun bantuan tersebut tidak secara langsung diminta.
- d. Menyediakan waktu untuk mendengarkan keluhan maupun permasalahan yang dialami rekan kerja.

- e. Mengupayakan bantuan tambahan bagi karyawan yang baru bergabung.
- f. Memerlihatkan perhatian serta kepedulian secara personal pada sesama karyawan.
- g. Menginformasikan hal-hal penting pada rekan kerja ketika dibutuhkan..

## 2. OCBO

Indikator OCBO pada kajian ini ialah seperti berikut :

- a. Kehadiran di tempat kerja berada di atas rata-rata.
- b. Memberikan pemberitahuan lebih awal ketika tidak bisa masuk kerja.
- c. Mengambil waktu istirahat kerja yang tidak semestinya.
- d. Menghabiskan banyak waktu untuk percakapan telepon pribadi.
- e. Mengeluh tentang hal-hal kecil yang tidak penting di tempat kerja.
- f. Menjaga serta melindungi aset milik organisasi.
- g. Mematuhi aturan informal yang dibuat untuk menjaga ketertiban.

### 2.1.4 Kinerja Karyawan

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja yang dimiliki karyawannya. Kinerja karyawan mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Dharma, 2018; Pratiwi et al., 2024). Penilaian terhadap kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan kualitas, efisiensi, serta perilaku kerja yang mendukung tercapainya sasaran organisasi.

Dalam konteks perusahaan publik seperti PT PLN (Persero), peran karyawan menjadi sangat strategis karena berkaitan langsung dengan

keandalan sistem kelistrikan nasional. Tingkat kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti motivasi kerja, kemampuan teknis, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kepemimpinan transformasional yang mampu membangun semangat serta keterlibatan pegawai dalam pekerjaan (Ibrahim et al., 2022; Qalati et al., 2022; Asif et al., 2025).

Berbagai penelitian terdahulu memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang kuat dengan peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran motivasi kerja dan OCB sebagai faktor pendukung (Jiang et al., 2017; Hermanto et al., 2024; Sutanto et al., 2024). Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang inspiratif, perhatian terhadap bawahan, dan penghargaan atas pencapaian kerja terbukti bisa meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja pegawai.

Kinerja karyawan sendiri merupakan elemen krusial dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi, terutama pada lingkungan kerja modern yang menuntut efisiensi, kemampuan beradaptasi, serta keterampilan interpersonal yang semakin kompleks. Konsep kinerja karyawan tidak hanya mencakup kemampuan menyelesaikan tugas inti (*task performance*), tetapi juga perilaku-perilaku yang mendukung efektivitas organisasi (*contextual performance*) serta kecenderungan perilaku negatif di tempat kerja (*counterproductive work behavior*).

Model ini mengacu pada kerangka tiga dimensi kinerja yang dikembangkan oleh Pradhan & Jena (2022), yang terdiri dari:

1. Task Performance,
2. Contextual Performance, serta
3. Counterproductive Work Behavior (CWB).

Model tiga dimensi ini banyak dipergunakan dalam penelitian psikologi industri serta manajemen SDM karena bisa menjelaskan perilaku kerja secara komprehensif serta empiris.

Adapun kinerja karyawan dalam kajian ini diukur dengan mempergunakan dimensi serta indikator dalam penelitian (Jena, 2022) yakni :

1. Kinerja Tugas

Dimensi ini menggambarkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas inti, menjaga kualitas kerja, fokus pada tujuan organisasi, serta kemampuan pemecahan masalah. Karyawan yang mempunyai kinerja tugas tinggi cenderung antusias, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menyukai tantangan, serta tetap adaptif pada perubahan. Indikator Kinerja Tugas :

- a. Mengapresiasi kinerja.
- b. Bersemangat pada pekerjaan.
- c. Menangani beberapa tugas sekaligus.
- d. Percaya performer tinggi.
- e. Bekerja dengan antusias.
- f. Menjaga standar kerja yang tinggi.
- g. Menyelesaikan tugas tepat waktu.
- h. Menyukai pekerjaan yang menantang.

- i. Mencari solusi baru untuk masalah kompleks.
- j. Mampu menghadapi perubahan dalam pekerjaan.
- k. Mampu memimpin serta mengelola tim dalam situasi berubah.
- l. Memperbarui keterampilan untuk beradaptasi.
- m. Nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan.

Dimensi ini menegaskan jika performa bukan hanya soal output, tetapi juga kemampuan adaptasi, inovasi, serta konsistensi dalam penyelesaian tugas.

## 2. Kinerja Kontekstual

Dimensi ini menggambarkan perilaku ekstra-rol yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, tetapi membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kinerja kontekstual mencakup perilaku prososial, kerja sama, komunikasi efektif, hingga partisipasi dalam kegiatan kelompok.

Indikator Kinerja Kontekstual :

- a. Membantu rekan kerja ketika diminta maupun dibutuhkan.
- b. Senang menangani tanggung jawab tambahan.
- c. Memperlihatkan empati serta simpati pada rekan kerja.
- d. Aktif berpartisipasi dalam diskusi serta rapat.
- e. Memuji rekan kerja atas pekerjaan yang baik.
- f. Membimbing rekan baru di luar tugas resmi.
- g. Menjaga koordinasi kerja yang baik.
- h. Berbagi ide serta pengetahuan dengan tim.
- i. Berkomunikasi efektif dalam pemecahan masalah.
- j. Menjaga hubungan kerja yang harmonis.

- k. Mendorong keberhasilan kerja tim.
- l. Menerima kritik untuk meningkatkan efektivitas tim.
- m. Percaya saling pengertian memperoleh solusi.
- n. Mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi.

Kinerja kontekstual menjadi penentu penting efektivitas kelompok serta iklim kerja positif.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan berbagai sumber teori serta hasil penelitian terdahulu untuk memperkuat dasar pemikiran dalam tinjauan pustaka ini. Berbagai penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal maupun artikel ilmiah digunakan sebagai landasan teori untuk mendukung keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja karyawan. Selain menjadi sumber referensi dalam memahami hubungan antarvariabel, penelitian-penelitian tersebut juga dijadikan dasar dalam penyusunan kerangka pemikiran serta pengembangan hipotesis penelitian. Adapun ringkasan penelitian terdahulu yang digunakan dalam kajian ini disajikan pada tabel berikut

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti serta Tahun	Variabel serta Analisis	Hasil Penelitian	Future Research
1	Almaqableha & Omarb (2024)	<i>Leadership Style, Organizational Climate, Motivation, OCB</i>  Analisis : SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> )	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan OCB. Iklim organisasi memperkuat	Menambahkan variabel lain seperti well-being maupun job satisfaction sebagai mediator.

No	Peneliti serta Tahun	Variabel serta Analisis	Hasil Penelitian	Future Research
			hubungan antara kepemimpinan dan OCB.	
2	Asif et al. (2025)	<i>Transformational Leadership, Empowerment, OCB</i>  Analisis : <i>Moderated-Mediation Model (AMOS)</i>	Kepemimpinan transformasional meningkatkan perilaku OCB melalui pemberdayaan karyawan. Efeknya diperkuat oleh tingkat persepsi dukungan organisasi.	Uji model pada sektor publik serta BUMN untuk melihat konsistensi efek moderasi POS.
3	Buil, Martínez & Matute (2019)	<i>Transformational Leadership, Employee Identification, Engagement, Proactive</i>  Analisis : SEM	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan identifikasi terhadap organisasi dan keterlibatan kerja.	Menguji peran moderasi budaya organisasi dalam memperkuat engagement.
4	Dharma (2018)	<i>Work Motivation, Employee Performance, OCB</i>  Analisis : <i>Path Analysis</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan OCB menjadi variabel intervening antara motivasi dan kinerja.	Tambahkan variabel mediasi lain seperti work discipline maupun job satisfaction.
5	Hermanto, Srimulyani & Pitoyo (2024)	<i>Transformational Leadership, Quality of Work Life, Organizational Commitment, OCB</i>  Analisis : SEM	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen dan kualitas kehidupan kerja.	Uji longitudinal untuk melihat perubahan OCB dari waktu ke waktu.
6	Ibrahim, Karollah, Juned & Yunus (2022)	<i>Transformational Leadership, Work Motivation, Culture, Employee Performance</i>	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara signifikan meningkatkan	Menguji efek pada generasi Z serta lingkungan kerja hybrid.

No	Peneliti serta Tahun	Variabel serta Analisis	Hasil Penelitian	Future Research
		Analisis : SEM (PLS)	kinerja karyawan generasi milenial di industri manufaktur.	
7	Jiang, Zhao & Ni (2017)	<i>Transformational Leadership, OCB, Sustainable Performance</i> Analisis : SEM	OCB memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja berkelanjutan karyawan.	Menambah variabel environmental behavior untuk model kinerja berkelanjutan.
8	Khan, Rehmat, Butt, Farooqi & Asim (2020)	<i>Transformational Leadership, Work Performance, Burnout, Social Loafing</i> Analisis : SEM (AMOS)	Kepemimpinan transformasional menurunkan burnout dan meningkatkan kinerja kerja melalui peningkatan semangat dan tujuan bersama.	Menguji variabel mental health sebagai mediator tambahan.
9	Kim & Park (2019)	<i>Transformational Leadership, Organizational Learning, Trust, OCB</i> Analisis : SEM	Pembelajaran organisasi dan kepercayaan interpersonal menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.	Memperluas model ke organisasi non-profit.
10	Lee, Lin, Srinivasan & Carr (2024)	<i>Transformational Leadership, Trustworthiness, Trust, OCB</i> Analisis : SEM	Kepercayaan terhadap pemimpin dan persepsi keandalan menjadi faktor kunci dalam membentuk perilaku OCB di bawah gaya kepemimpinan transformasional.	Uji pada konteks virtual leadership pasca-pandemi.
11	Nicuță, Opariuc-Dan, Diaconu-Gherasim &	<i>Trait Gratitude, Motivation, Employee Performance</i> Analisis : Longitudinal Two-Wave Study	Rasa syukur (trait gratitude) memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja, menunjukkan	Menambah variabel affective commitment sebagai mediator.

No	Peneliti serta Tahun	Variabel serta Analisis	Hasil Penelitian	Future Research
	Constantin (2025)		hubungan psikologis jangka panjang antar variabel.	
12	Palupi & Sunaryo (2024)	<i>Transformational Leadership, Organizational Identification, Work Engagement, OCB</i>  Analisis : SEM	Identifikasi organisasi dan keterlibatan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.	Menguji moderasi masa kerja (tenure) pada hubungan TL → komitmen.
13	Pratiwi, Sapta & Yuesti (2024)	<i>Transformational Leadership, Organizational Commitment, OCB, Employee Performance</i>  Analisis : SEM	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan OCB, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan.	Menguji moderasi masa kerja (tenure) pada hubungan TL → komitmen.
14	Qalati, Zafar, Fan, Sánchez Limón & Khaskheli (2022)	<i>Transformational Leadership, OCB, Employee Performance</i>  Analisis : SEM (PLS)	OCB berperan sebagai variabel mediasi signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.	Menguji perbedaan gender dalam hubungan TL-OCB.
15	Rafique et al. (2022)	<i>Transformational Leadership, Job Stress, Knowledge Sharing, Innovative Work Behavior</i>  Analisis : Moderation-Mediation Model	Kepemimpinan transformasional menurunkan stres kerja dan meningkatkan perilaku inovatif melalui peningkatan berbagi pengetahuan.	Uji pada sektor pendidikan maupun layanan kesehatan.
16	Saif, Amelia, Goh, Rubin, Shaheen & Murtaza (2024)	<i>Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Innovative Work Behavior, Task Performance</i>  Analisis : SEM	Berbagi pengetahuan menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional	Menganalisis pengaruh digital leadership dalam konteks yang sama.

No	Peneliti serta Tahun	Variabel serta Analisis	Hasil Penelitian	Future Research
			dan kinerja tugas individu.	
17	Sutanto, Dewi & N. (2024)	<i>Transformational Leadership, OCB, Employee Performance</i>  Analisis : SEM (AMOS)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB, dan OCB memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.	Menggunakan multi-group analysis (misal: usia, divisi, masa kerja).
18	(Harmen et al., 2025)	<i>Servant Leadership (SL), Organizational Climate (OC), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Civil Servants' Performance (CSP).</i>  Analisis: PLS-SEM (SmartPLS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Servant Leadership (SL)</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Climate (OC)</i>.</li> <li>• <i>Organizational Climate (OC)</i> berpengaruh positif terhadap OCB</li> <li>• OCB berpengaruh positif terhadap <i>Civil Servants' Performance (CSP)</i></li> <li>• OC &amp; OCB berperan sebagai mediator tunggal maupun ganda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu diuji pada konteks organisasi berbeda serta sampel lebih beragam.</li> <li>• Perlu memasukkan variabel individual seperti motivasi maupun kepribadian.</li> </ul>
19	(Rosyid, 2025)	<i>Ethical Leadership (EL), Prosocial Motivation (PSM), Academic Citizenship Behavior (ACB).</i>  Analisis: PLS-SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Academic Citizenship Behavior (ACB)</i>.</li> <li>• <i>Prosocial Motivation (PSM)</i> tidak signifikan terhadap <i>Academic Citizenship Behavior (ACB)</i>.</li> <li>• PSM memoderasi negatif hubungan <i>Ethical Leadership (EL)</i> terhadap <i>Academic</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu pendekatan longitudinal.</li> <li>• Perlu multi-source measurement (dosen/mahasiswa).</li> <li>• Perlu mengeksplorasi kondisi budaya lain selain konteks pendidikan Islam.</li> </ul>

No	Peneliti serta Tahun	Variabel serta Analisis	Hasil Penelitian	Future Research
			<i>Citizenship Behavior (ACB)</i> (moderasi melemahkan).	
20	(Hai & Park, 2021)	<i>Intrinsic Motivation (IM), Helping Behavior (HB), Leaders' Trustworthiness (LT).</i>  Analisis: <i>Hierarchical Regression</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IM → HB kurvilinear positif (efek menguat pada tingkat IM tinggi).</li> <li>• LT memoderasi hubungan IM–HB: moderasi signifikan, hubungan lebih kuat saat LT tinggi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu menguji efek di industri non-hospitality.</li> <li>• Perlu melihat variabel psikologis lain yang memengaruhi HB.</li> </ul>
21	(Fatinabilah & Dwiarti, 2025)	<i>Work Motivation, Organizational Commitment, Job Satisfaction → OCB.</i>  Analisis: Regresi	Motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	Tambah variabel lain, perbesar sampel, uji sektor lain
22	(Maryani et al., 2022)	Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja → OCB.  Analisis: SEM-AMOS	Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB.	Perlu mediator/moderator (dukungan organisasi, kepemimpinan)
23	(Juwaini et al., 2021)	<i>Work Motivation, Organizational Culture, Leadership → Job Satisfaction → Performance.</i>  Analisis: <i>Path Analysis (PLS)</i>	motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (JS) dan produktivitas kerja/kinerja pegawai (PK)	Tambah variabel kontekstual serta sampel lintas daerah

No	Peneliti serta Tahun	Variabel serta Analisis	Hasil Penelitian	Future Research
24	(Silva & Rosa, 2023)	<p><i>Autonomous Motivation, Controlled Motivation, Output Control → Task Performance.</i></p> <p>Analisis: SEM</p>	<p><i>Autonomous Motivation</i> dan <i>Output Control</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Task Performance</i>, sedangkan <i>Controlled Motivation</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap <i>Task Performance</i>.</p>	Perlu eksplorasi faktor pekerjaan & kondisi home-office
25	(Thiel et al., 2023)	<p><i>Pay for Performance (PFP)</i></p> <p><i>Intrinsic Motivation (IM)</i></p> <p><i>Task &amp; Contextual Performance (OCB).</i></p> <p>Analisis: <i>Meta-analytic SEM</i></p>	<p><i>Intrinsic Motivation</i> terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Contextual Performance (OCB)</i>, namun pengaruh <i>Pay for Performance</i> terhadap <i>Intrinsic Motivation</i> masih belum konsisten karena beberapa jalur menunjukkan hasil yang tidak signifikan</p>	Teliti moderasi budaya, jenis PFP, serta konteks organisasi
26	(Achi et al., 2025)	<p><i>Transformational Leadership (TL), Work Environment (WE), Teacher Performance (TP)</i></p> <p>Analisis : PLS SEM (Smart PLS 4)</p>	<p><i>Work Environment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Teacher Performance</i>, sedangkan <i>Transformational Leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Teacher Performance</i>. Namun, <i>Work Environment</i> terbukti memperkuat hubungan antara <i>Transformational</i></p>	Gunakan studi longitudinal serta uji perbedaan tipe sekolah (public vs private) tambahkan variabel servant leadership maupun adaptive leadership.

No	Peneliti serta Tahun	Variabel serta Analisis	Hasil Penelitian	Future Research
			<i>Leadership dan Teacher Performance.</i>	
27	(Nilasari et al., 2024)	<p><i>Transformational Leadership (TL), Transactional Leadership (TR), Organizational Culture (OC), Employees Innovative Behavior (IB), Employees Performance (EP)</i></p> <p>Analisis : SEM AMOS 25</p>	<p><i>Transactional Leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Culture</i> dan <i>Innovative Behavior</i>, yang selanjutnya berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>. Sebaliknya, <i>Transformational Leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Culture, Innovative Behavior</i>, maupun <i>Employee Performance</i>. <i>Organizational Culture</i> dan <i>Innovative Behavior</i> terbukti memediasi pengaruh <i>Transactional Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>.</p>	<p>Tambahkan variabel baru (creative self-efficacy, humble leadership), perluas populasi ke industri lain.</p>
28	(As et al., 2021)	<p><i>Transformational Leadership (TL), Learning Culture (LC), Job Satisfaction (JS), Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p> <p>Analisis : PLS SEM</p>	<p><i>Transformational Leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Learning Culture</i> dan <i>Job Satisfaction</i>. <i>Learning Culture</i></p>	<p>Libatkan responden pemimpin Gunakan data longitudinal Bandingkan dengan servant leadership.</p>

No	Peneliti serta Tahun	Variabel serta Analisis	Hasil Penelitian	Future Research
			dan <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB serta memediasi hubungan antara <i>Transformational Leadership</i> dan OCB.	
29	(Amara, 2024)	<i>Transformational Leadership (TL)</i> <i>Organizational Climate (CL)</i> <i>Organizational Commitment (OC)</i> <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>  Analisis : PLS SEM (SmartPLS 4)	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Climate</i> dan <i>Organizational Commitment</i> , tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. <i>Organizational Climate</i> juga tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan memediasi hubungan antara <i>Transformational Leadership</i> dan OCB.	Tingkatkan jumlah sampel serta variasi jenis sekolah; uji OCB di madrasah serta organisasi pendidikan lain secara nasional.

### 2.3 Pengembangan Hipotesis

Mengacu pada kerangka penelitian dan berbagai hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan sebelumnya, maka bisa dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut :

### **2.3.1 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Karyawan**

Dalam organisasi, kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membawa perubahan positif melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, motivasi, dan pengaruh kepada karyawan. Pemimpin dengan gaya transformasional tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai sosok yang mampu membangun semangat, meningkatkan potensi bawahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu. Carless et al. (2000) menyatakan jika pemimpin transformasional bisa menumbuhkan rasa percaya, partisipasi, dan kolaborasi melalui penyampaian visi yang jelas, pemberian dukungan, dorongan terhadap pemikiran kreatif, serta perilaku yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Dalam organisasi modern seperti PT PLN (Persero) UPT Semarang, kepemimpinan transformasional penting karena mampu menumbuhkan semangat kerja, rasa mempunyai, serta keterlibatan karyawan pada tujuan perusahaan.

Hasil berbagai studi sebelumnya mengungkapkan jika kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh tersebut tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui dukungan variabel lain sebagai mediasi maupun moderasi, sehingga memperlihatkan hubungan yang konsisten dalam berbagai penelitian.

Menurut Buil et al. (2019), pemimpin transformasional bisa memperkuat kinerja pegawai dengan meningkatkan keterlibatan kerja dan

rasa mempunyai terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan menjadi bagian penting organisasi cenderung memperlihatkan performa kerja yang lebih baik. Temuan serupa juga disampaikan oleh Ibrahim et al. (2022), yang menyatakan jika kombinasi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada generasi milenial yang lebih menyukai pemimpin yang visioner dan mendukung bawahan.

Dalam penelitian terdahulu juga menyoroti peran variabel psikologis seperti komitmen serta kualitas kehidupan kerja. Hermanto et al. (2024) menemukan jika komitmen organisasi serta kualitas kehidupan kerja memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional pada OCB, yang pada akhirnya mengarah pada kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mampu menumbuhkan keterikatan emosional serta rasa bermakna dalam pekerjaan, sehingga karyawan lebih bersemangat menjalankan tugas.

Di sisi lain, Khan et al. (2020) memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga menurunkan burnout, sehingga karyawan bisa mencapai performa optimal melalui peningkatan semangat serta tujuan bersama. Hal ini memperlihatkan jika pemimpin transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang sehat, yang berkontribusi pada produktivitas.

Selain itu, beberapa penelitian memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui mekanisme pembelajaran

serta perilaku inovatif. Rafique et al. (2022) menemukan jika pemimpin transformasional menurunkan stres kerja serta meningkatkan perilaku inovatif melalui berbagi pengetahuan, sedangkan Saif et al. (2024) membuktikan jika berbagi pengetahuan berperan sebagai mediator penting dalam hubungan kepemimpinan transformasional serta kinerja tugas individu. Hal ini memperlihatkan pentingnya aspek kolaboratif dalam pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja.

Beberapa studi lainnya juga menekankan jika pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku positif karyawan diperkuat oleh dukungan organisasi, kepercayaan, serta pemberdayaan. Asif et al. (2025) menyatakan jika efek kepemimpinan transformasional pada OCB diperkuat oleh persepsi dukungan organisasi, sementara Kim serta Park (2019) menegaskan jika kepercayaan interpersonal serta pembelajaran organisasi menjadi mediator penting yang memperkuat pengaruh tersebut. Demikian juga, Lee et al. (2024) menambahkan jika trustworthiness serta trust pada pemimpin berperan penting dalam membentuk perilaku OCB yang selanjutnya berdampak pada kinerja.

Dari berbagai studi yang telah dilakukan sebelumnya, terlihat jika penerapan kepemimpinan transformasional mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Dampak tersebut tidak hanya muncul secara langsung, tetapi juga diperkuat oleh beberapa faktor lain seperti motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), komitmen organisasi, kualitas kehidupan kerja, pembelajaran organisasi,

kepercayaan, pemberdayaan, dan perilaku inovatif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bisa dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan di berbagai sektor organisasi, termasuk industri manufaktur, perusahaan jasa, maupun lembaga publik.

Berdasarkan literatur serta penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis :

**H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan.**

### **2.3.2 Hubungan Antara Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis penting yang menentukan bagaimana seorang karyawan mengarahkan energi, upaya, serta ketekunannya dalam menyelesaikan tugas. Dalam perspektif Self-Determination Theory, Gagné et al. (2015) menjelaskan jika kualitas motivasi bukan hanya intensitasnya menentukan tingkat efektivitas kinerja. Motivasi otonom, seperti regulasi identifikasi serta motivasi intrinsik, mendorong karyawan untuk bekerja karena kesesuaian nilai, makna personal, serta rasa menyenangkan pada pekerjaan. Bentuk motivasi ini terbukti memperoleh kinerja yang lebih tinggi, kreativitas yang lebih baik, serta ketahanan pada tekanan kerja. Sebaliknya, motivasi yang bersifat terpaksa maupun tidak otonom, seperti amotivasi ataupun regulasi eksternal, cenderung memperoleh performa rendah serta perilaku kerja yang tidak konsisten.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Nicuță et al., 2025), yang memperlihatkan jika karyawan dengan tingkat motivasi intrinsik tinggi

mempunyai kecenderungan lebih besar untuk memperlihatkan kualitas kerja yang stabil, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta menampilkan perilaku kerja positif seperti kolaborasi serta inisiatif. Nicuța menekankan jika motivasi intrinsik meningkatkan rasa keterlibatan kerja (work engagement), yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih optimal. Kajian ini juga menemukan jika ketika karyawan memahami pentingnya pekerjaan serta merasa dihargai, mereka memperlihatkan dedikasi yang lebih kuat untuk mencapai target kinerja organisasi.

Berbagai kajian memperlihatkan jika motivasi kerja berperan penting dalam membentuk kualitas kinerja pegawai. Dharma (2018) menjelaskan jika karyawan yang merasa pekerjaannya mempunyai nilai dan tujuan akan cenderung bekerja lebih optimal, mempunyai loyalitas yang tinggi, serta memperlihatkan disiplin dalam menjalankan tanggung jawabnya. Motivasi yang baik juga mendorong munculnya perilaku positif di tempat kerja, seperti kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan, menjaga kerja sama, dan memberikan bantuan kepada rekan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian terdahulu memperlihatkan adanya hubungan yang konsisten antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Semakin besar dorongan kerja yang dimiliki individu, maka semakin besar pula usaha dan kualitas kerja yang ditunjukkan. Karyawan yang termotivasi biasanya lebih proaktif, mampu mempertahankan standar kerja, serta memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja

dan keberhasilan organisasi. Berdasarkan literatur serta penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis :

**H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan.**

### **2.3.3 Hubungan Antara *Organizational Citizenship Behaviour*, Kepemimpinan Transformasional serta Kinerja Karyawan**

Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga menumbuhkan perilaku sukarela serta tanggung jawab sosial di kalangan karyawan. Melalui inspirasi, perhatian personal, serta keteladanan, pemimpin transformasional mampu mendorong karyawan untuk berkontribusi di luar deskripsi kerja formal mereka.

Sejumlah penelitian membuktikan jika pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja berjalan kuat melalui *mechanism-based pathways*, salah satunya ialah OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Dharma (2018) memperlihatkan jika OCB menjadi variabel intervening antara motivasi serta kinerja, sedangkan penelitian lain membuktikan jika kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan OCB (Pratiwi et al., 2024). Temuan ini diperkuat oleh Qalati et al. (2022) serta Sutanto, Dewi, & N. (2024), yang menyimpulkan jika OCB memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional serta kinerja, sehingga OCB menjadi elemen penting yang menjelaskan hubungan tersebut.

Penelitian Kim & Park (2019) memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional memperkuat OCB melalui peningkatan kepercayaan interpersonal serta pembelajaran organisasi. Lee et al. (2024) menambahkan

jika kepercayaan pada pemimpin serta rasa saling menghargai menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan serta OCB.

Selain itu, Hermanto et al. (2024) menemukan jika pemimpin transformasional meningkatkan OCB melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja serta komitmen organisasi, sedangkan Palupi & Sunaryo (2024) memperlihatkan jika identifikasi organisasi serta keterlibatan kerja berperan dalam memperkuat hubungan tersebut.

Dalam lingkungan organisasi, terdapat perilaku karyawan yang muncul bukan karena tuntutan pekerjaan formal, melainkan atas kesadaran dan kemauan pribadi untuk mendukung organisasi. Perilaku tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, yang berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kerja organisasi. Karyawan yang mempunyai OCB tinggi biasanya lebih peduli terhadap sesama rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta bersedia memberikan dukungan demi tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian Jiang, Zhao, & Ni (2017) menemukan jika OCB berpengaruh signifikan pada kinerja berkelanjutan karena meningkatkan koordinasi, komunikasi, serta kerjasama antarpegawai. Pratiwi et al. (2024) juga menyatakan jika OCB mampu memperkuat kinerja karyawan melalui peningkatan rasa tanggung jawab serta loyalitas pada organisasi.

Selanjutnya, Sutanto et al. (2024) menegaskan jika OCB berperan penting dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan serta performa kerja. Sementara Qalati et al. (2022) memperlihatkan jika perilaku sukarela

karyawan membantu organisasi mencapai efisiensi serta produktivitas yang lebih tinggi.

Beberapa penelitian terdahulu mengonfirmasi jika OCB berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional serta kinerja karyawan. Pemimpin yang transformasional mendorong karyawan untuk berperilaku sukarela, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja serta produktivitas.

Menurut Hermanto et al. (2024), kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja serta komitmen organisasi yang kemudian memunculkan OCB. Sutanto et al. (2024) juga menemukan jika OCB menjadi perantara yang memperkuat pengaruh kepemimpinan pada performa kerja karyawan.

Temuan Jiang et al. (2017) serta Pratiwi et al. (2024) mendukung hasil serupa, memperlihatkan jika pemimpin yang inspiratif serta suportif bisa menumbuhkan perilaku OCB yang pada gilirannya berdampak positif pada hasil kinerja individu maupun tim.

Berdasarkan literatur serta penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis :

**H3 : *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional serta kinerja karyawan.**

#### **2.3.4 Hubungan Antara *Organizational Citizenship Behaviour*, Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja yang tinggi tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga mampu mendorong munculnya

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi cenderung lebih aktif membantu rekan kerja, memperlihatkan inisiatif, serta memberikan kontribusi di luar tugas formal demi mendukung tujuan organisasi.

Dharma (2018) menjelaskan jika OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Pegawai yang termotivasi umumnya memperlihatkan perilaku positif yang mendukung efektivitas tim dan organisasi. Temuan serupa juga disampaikan oleh Ibrahim et al. (2022), yang menyatakan jika motivasi kerja bisa meningkatkan perilaku kolaboratif serta kontribusi ekstra sehingga berdampak pada produktivitas kerja. Selain itu, Nicuță et al. (2025) menemukan jika motivasi emosional serta rasa syukur terhadap pekerjaan mampu memunculkan perilaku OCB yang berpengaruh positif terhadap performa kerja.

Beberapa penelitian lain memperlihatkan jika pengaruh motivasi terhadap kinerja juga bisa terjadi melalui faktor psikologis yang berkaitan erat dengan OCB. Hermanto, Srimulyani, serta Pitoyo (2024) menemukan jika kualitas kehidupan kerja serta komitmen organisasi bisa meningkatkan OCB, yang keduanya dipengaruhi oleh motivasi kerja. Hal ini memperlihatkan jika lingkungan kerja yang positif serta motivasi yang baik bisa mendorong perilaku ekstra peran yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian terdahulu secara umum memperlihatkan jika motivasi kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan OCB

sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Karyawan yang termotivasi cenderung menampilkan perilaku ekstra-role yang mendukung peningkatan performa kerja. Temuan serupa juga dijelaskan oleh Pratiwi, Sapta, serta Yuesti (2024), yang memperlihatkan jika peningkatan OCB berdampak pada naiknya kinerja karyawan. Sementara itu, Qalati et al. (2022) menegaskan jika OCB menjadi mediator penting yang menjelaskan bagaimana motivasi internal bisa berkembang menjadi peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan literatur serta penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis :

**H4 : *Organizational citizenship behaviour* memediasi hubungan antara motivasi kerja serta kinerja karyawan.**

#### 2.4 Kerangka Pikir

Berdasarkan pembahasan mengenai tinjauan pustaka serta penelitian terdahulu maka bisa disusun sebuah model kerangka penelitian yang digambarkan seperti berikut :



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Penelitian**

Keterangan :

—————> = hubungan langsung

----- = hubungan tidak langsung (peranan mediasi)

Hipotesis yang dibangun yakni:

1. H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada Kinerja Karyawan
2. H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif pada Kinerja Karyawan
3. H3 : *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi positif hubungan antara Kepemimpinan Transformasional serta Kinerja Karyawan.
4. H4 : *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi positif hubungan antara Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan.

Kajian ini mempunyai tiga jenis variabel, antara lain :

1. Variabel Independen (Independent Variable)

Variabel independen ialah variabel yang diasumsikan memengaruhi maupun menyebabkan perubahan pada variabel lainnya dalam sebuah model (Hair, Jr. et al., 2022). Variabel independen berfungsi sebagai prediktor maupun penyebab dalam hubungan kausal. Variabel ini tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model, melainkan berdiri sebagai sumber pengaruh utama.. Variabel independen dalam kajian ini ialah Kepemimpinan Transformasional (X1) serta Motivasi Kerja (X2)

2. Variabel Dependen (Dependent Variable)

Variabel dependen ialah variabel yang dijelaskan, dipengaruhi, maupun menjadi hasil dari variabel lain dalam model. Disebut juga sebagai outcome

variable, criterion variable, maupun hasil akhir dari hubungan kausal (Hair, Jr. et al., 2022). Variabel dependent dalam kajian ini ialah Kinerja Karyawan (Y).

### 3. Variabel Mediasi

Variabel intervening maupun variabel mediasi merupakan variabel yang menjelaskan mekanisme maupun proses bagaimana serta mengapa variabel independen memengaruhi variabel dependen. Ini artinya, variabel mediasi berfungsi sebagai perantara maupun jembatan kausal yang menjelaskan bagaimana sebuah pengaruh terjadi (Hair, Jr. et al., 2022). Dalam literatur model struktural serta analisis jalur menjelaskan jika variabel mediasi berada di antara variabel independen serta dependen, serta sebagian maupun seluruh efek independen pada dependen mengalir melalui variabel tersebut (Sarstedt et al., 2020). Variabel mediasi dalam kajian ini ialah *Organizational Citizenship Behaviour* (M).

Persamaan Linier untuk kerangka penelitian yakni :

#### 1. Persamaan untuk variabel mediasi (OCB)

Model pertama menggambarkan bagaimana Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) serta Motivasi Kerja ( $X_2$ ) memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Z).

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

Keterangan :

- $Z$  = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- $X_1$  = Kepemimpinan Transformasional
- $X_2$  = Motivasi Kerja

- $\beta_1, \beta_2$  = Koefisien jalur pengaruh langsung
- $e_1$  = error term / residual (pengaruh faktor lain di luar model)

## 2. Persamaan untuk variabel dependen (Kinerja Karyawan)

Model kedua menggambarkan bagaimana Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ), serta OCB ( $Z$ ) memengaruhi Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e_2$$

Keterangan :

- $Y$  = Kinerja Karyawan
- $\beta_3, \beta_4, \beta_5$  = Koefisien jalur pengaruh langsung
- $e_2$  = error term

## 3. Pengaruh tidak langsung (mediasi OCB)

Pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui variabel OCB dihitung dengan perkalian koefisien jalur :

- Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan melalui OCB :

$$(\beta_1 \times \beta_5)$$

- Pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan melalui OCB :

$$(\beta_2 \times \beta_5)$$

## 4. Pengaruh total

Pengaruh total (total effect) masing-masing variabel independen pada kinerja karyawan :

- Untuk Kepemimpinan Transformasional :

$$\text{Total Effect}_{X_1 \rightarrow Y} = \beta_3 + (\beta_1 \times \beta_5)$$

- Untuk Motivasi Kerja :

$$\text{Total Effect}_{X_2 \rightarrow Y} = \beta_4 + (\beta_2 \times \beta_5)$$



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Metode Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang serta rumusan masalah yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hair et al. (2022), PLS-SEM merupakan teknik analisis berbasis varian yang sangat sesuai untuk memodelkan hubungan kompleks antar konstruk laten, terutama ketika tujuan penelitian ialah prediksi serta kondisi data tidak menuntut asumsi distribusi normal. PLS-SEM juga mampu menangani model dengan indikator formatif maupun reflektif, serta tetap optimal meskipun ukuran sampel relatif kecil.

Pemilihan PLS-SEM juga didukung oleh Sarstedt et al. (2020) yang menegaskan jika teknik ini mampu memperoleh estimasi yang robust serta akurat, serta menyediakan berbagai pendekatan *robustness checks* seperti pengujian non-linearitas, endogeneity, serta unobserved heterogeneity sehingga meningkatkan validitas model. Dalam kajian ini data utama dikumpulkan dari responden melalui pengisian kuesioner kemudian kuesioner disebarkan dengan serangkaian pertanyaan yang mengukur indikator dari variabel-variabel. Objek kajian ini ialah para pegawai tetap yang bekerja di PT PLN (Persero) UPT Semarang.

### 3.1.1 Kerangka Penelitian

Adapun model kerangka kajian ini ialah seperti berikut :



Keterangan :

- = hubungan langsung
- - - = hubungan tidak langsung (peranan mediasi)

### 3.1.2 Tempat Dan Waktu Penelitian

Kajian ini dilaksanakan di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi (UPT) Semarang yang beralamat di Jalan Jend. Sudirman Komplek PLN No. KM 23, Babadan, Gedanganak, Kec. Ungaran Timur, Kabupaten Semarang. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan karena populasi yang menjadi objek penelitian, yakni pegawai tetap PLN UPT Semarang berada serta melaksanakan aktivitas kerja di unit tersebut. Selain itu, UPT Semarang mempunyai struktur organisasi, sistem penilaian kinerja, serta pola kepemimpinan yang relevan dengan variabel penelitian, yakni kepemimpinan

transformasional, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), serta kinerja karyawan.

Pengumpulan data dilaksanakan selama tiga bulan, yakni Desember 2025 sampai Februari 2026. Rentang waktu ini dipergunakan untuk proses penyusunan instrumen, penyebaran kuesioner, pengumpulan data, pengujian validitas serta reliabilitas, serta penanganan potensi *non-response bias* mengikuti rekomendasi (Hair, Jr. et al., 2022) serta Sarstedt et al. (2020).

Untuk meminimalkan *non-response bias*, peneliti melakukan beberapa prosedur, yakni :

1. memberi *reminder* secara berkala pada responden yang belum mengisi kuesioner,
2. membandingkan karakteristik awal responden yang merespons lebih awal serta lebih lambat untuk memastikan tidak terdapat perbedaan yang signifikan, serta
3. memastikan jika seluruh responden memenuhi kriteria penelitian sehingga jawaban yang terkumpul representatif pada populasi pegawai tetap PLN UPT Semarang.

Adapun timeline penelitian seperti berikut :

**FEB UNDIP**

**Tabel 3. 1**  
**Timeline Penelitian**

NO	KEGIATAN PENELITIAN	WAKTU											
		FEBRUARI 2026				MARET 2026				APRIL 2026			
		M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
1	Penyusunan instrumen penelitian	•	•										
2	Validasi ahli ( <i>expert judgment</i> )		•	•									
3	Revisi instrumen penelitian			•	•								
4	Pengurusan izin penelitian			•	•	•							
5	Penyebaran kuesioner					•	•						
6	Pengumpulan data					•	•	•					
7	<i>Non-response bias checking</i>						•	•					
8	Data cleaning serta coding							•	•				
9	Analisis data (uji instrumen & SEM/Regresi)								•	•			
10	Penyusunan hasil serta pembahasan									•	•	•	
11	Finalisasi laporan penelitian											•	•

### 3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional bisa dilihat pada tabel 3.2 di bawah ini dengan 4 definisi variabel beserta indikatornya.

**Tabel 3. 2**  
**Definisi Variabel**

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan (Item)	Kode
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Visi	Mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas serta positif	Atasan saya mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas serta positif	KT1
2	Mengukur sejauh mana pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, serta memberdayakan bawahan agar bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan organisasi.	Pengembangan Staf	Memperlakukan staf sebagai individu, mendukung serta mendorong perkembangan mereka	Atasan saya memperlakukan staf sebagai individu serta mendorong pengembangan mereka	KT2
3	(Asif et al., 2025; Rafique et al., 2022; Carless et al., 2000)	Kepemimpinan yang Mendukung	Memberikan dorongan serta pengakuan pada staf	Atasan saya memberi dorongan serta pengakuan pada staf	KT3
4	Hasil validitas serta reliabilitas memperlihatkan Asif et al (2025) nilai CR = 0,919 serta AVE = 0,602	Pemberdayaan	Membangun kepercayaan, keterlibatan, serta kerja sama tim	Atasan saya membangun kepercayaan, keterlibatan, serta kerja sama dalam tim	KT4
5	Rafique et al., (2022) nilai CR = 0,915 serta AVE = 0,608 yang	Pemikiran Inovatif	Mendorong pemikiran baru serta mempertanyakan asumsi	Atasan saya mendorong pemikiran baru dalam memecahkan masalah	KT5

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan (Item)	Kode
6	menandakan jika instrumen kepemimpinan transformasional mempunyai kesesuaian model yang sangat baik serta reliabel.	Memberi Teladan	Memperlihatkan nilai yang dianut serta mempraktikkan apa yang ia ajarkan	Atasan saya menjadi teladan dengan mempraktikkan nilai yang diajarkan	KT6
7		Karismatik	Menumbuhkan kebanggaan, rasa hormat, serta menginspirasi melalui kompetensi	Atasan saya menumbuhkan rasa bangga, dihormati, serta menginspirasi melalui kompetensinya	KT7
8	Motivasi Kerja (X2)	Amotivasi	Merasa pekerjaannya membuang waktu	Saya merasa pekerjaan ini membuang waktu saya	MK1
9	Mengukur dorongan internal serta eksternal yang memengaruhi alasan karyawan bekerja, berusaha, serta mempertahankan kinerjanya. Berdasarkan Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS),		Tidak melihat nilai pada usaha yang dilakukan	Saya tidak melihat nilai dari usaha yang saya lakukan di pekerjaan ini	MK2
10	motivasi kerja terdiri atas enam dimensi, yakni: Amotivasi, Regulasi Eksternal-Sosial,		Tidak mengetahui alasan melakukan pekerjaan tersebut	Saya tidak tahu alasan mengapa saya melakukan pekerjaan ini	MK3
11	Regulasi Eksternal-Sosial,		Bekerja untuk mendapat persetujuan	Saya bekerja agar mendapat persetujuan dari orang lain	MK4
12	Regulasi Eksternal-Sosial,		Ingin dihormati	Saya bekerja agar dihormati oleh rekan kerja maupun atasan	MK5

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan (Item)	Kode
13	Material, Regulasi Introjeksi, Regulasi Identifikasi, serta Motivasi Intrinsik.		Menghindari kritik dari supervisor, rekan kerja, maupun keluarga	Saya bekerja keras agar tidak mendapat kritik dari atasan, rekan kerja, maupun keluarga	MK6
14	Instrumen MWMS dinilai sangat baik, dengan nilai CR antara 0,74–0,91 serta AVE antara 0,50–0,68, memperlihatkan jika seluruh dimensi motivasi kerja mempunyai konsistensi internal serta validitas konvergen yang memadai.	Regulasi Eksternal – Material	Bekerja maksimal agar mendapat imbalan finansial	Saya bekerja maksimal agar mendapatkan imbalan finansial	MK7
15			Usaha lebih agar mendapatkan keamanan kerja	Saya berusaha lebih agar mendapatkan keamanan kerja	MK8
16			Takut kehilangan pekerjaan jika tidak bekerja keras	Saya takut kehilangan pekerjaan jika tidak bekerja keras	MK9
17		Regulasi Introjeksi	Membuktikan kemampuan diri	Saya bekerja untuk membuktikan kemampuan diri saya	MK10
18			Merasa bangga ketika bekerja baik	Saya merasa bangga jika bisa bekerja dengan baik	MK11
19			Menghindari rasa malu	Saya bekerja agar tidak merasa malu jika gagal	MK12

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan (Item)	Kode
20			Menghindari perasaan bersalah bila tidak berusaha	Saya bekerja keras agar tidak merasa bersalah jika tidak berusaha	MK13
21		Regulasi Identifikasi	Menganggap pekerjaan penting	Saya menganggap pekerjaan ini penting bagi saya	MK14
22			Pekerjaan selaras dengan nilai pribadi	Pekerjaan ini selaras dengan nilai-nilai pribadi saya	MK15
23			Pekerjaan mempunyai makna personal	Pekerjaan ini mempunyai makna personal bagi saya	MK16
24			Motivasi Intrinsik	Merasa senang melakukan pekerjaan	Saya merasa senang melakukan pekerjaan ini
25		Pekerjaan terasa menarik		Saya merasa pekerjaan ini menarik	MK18
26		Pekerjaan itu menyenangkan		Saya merasa pekerjaan ini menyenangkan	MK19
27	OCB (Z)	OCBI		Membantu rekan kerja yang sedang tidak masuk	Saya membantu rekan kerja yang sedang tidak masuk
28	Mengukur perilaku sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formalnya, yang mencakup tindakan membantu rekan		Membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja berat	Saya membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja berat	OCB2

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan (Item)	Kode
29	<p>kerja, kepatuhan pada aturan di atas standar, menjaga keharmonisan sosial, bersikap positif dalam menghadapi kesulitan, serta berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi.</p> <p>Asif et al., (2025); Lee &amp; Allen (2002); Willian &amp; Anderson (1991)</p> <p>Hasil validitas serta reliabilitas memperlihatkan Asif et al (2025) nilai CR = 0,957 serta AVE = 0,587</p> <p>yang menandakan jika instrumen OCB mempunyai kesesuaian model yang sangat baik serta reliabel.</p>	OCBO	Membantu atasan dalam pekerjaannya (meskipun tidak diminta)	Saya membantu atasan dalam pekerjaannya meskipun tidak diminta	OCB3
30			Meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah serta kekhawatiran rekan kerja	Saya meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah serta kekhawatiran rekan kerja	OCB4
31			Berusaha lebih untuk membantu karyawan baru	Saya berusaha lebih untuk membantu karyawan baru	OCB5
32			Memperlihatkan perhatian pribadi pada karyawan lainnya	Saya memperlihatkan perhatian pribadi pada karyawan lainnya	OCB6
33			Menyampaikan informasi pada rekan kerja	Saya menyampaikan informasi penting pada rekan kerja	OCB7
34			Kehadiran di tempat kerja berada di atas rata-rata	Kehadiran saya di tempat kerja berada di atas rata-rata	OCB8

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan (Item)	Kode
35			Memberikan pemberitahuan lebih awal ketika tidak bisa masuk kerja	Saya memberi pemberitahuan lebih awal jika tidak bisa masuk kerja	OCB9
36			Mengambil waktu istirahat kerja yang tidak semestinya	Saya tidak mengambil waktu istirahat kerja yang tidak semestinya	OCB10
37			Menghabiskan banyak waktu untuk percakapan telepon pribadi	Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk percakapan telepon pribadi	OCB11
38			Mengeluh tentang hal-hal kecil yang tidak penting di tempat kerja	Saya tidak mengeluh tentang hal-hal kecil yang tidak penting di tempat kerja	OCB12
39			Menjaga serta melindungi aset milik organisasi	Saya menjaga serta melindungi aset milik organisasi	OCB13
40			Mematuhi aturan informal yang dibuat untuk menjaga ketertiban	Saya mematuhi aturan informal yang dibuat untuk menjaga ketertiban	OCB14

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan (Item)	Kode
41	Kinerja Karyawan (Y)  Mengukur kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas inti yang terkait langsung dengan pekerjaan mereka (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu serta efektivitas), terkait kemampuan adaptasi terhadap perubahan perusahaan serta sikap proaktif dalam mendukung lingkungan kerja dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.  (Jena, Lalatendu Kesari, 2021)  Hasil Validitas serta Reabilitas menunjukkan angka valid serta reabel Nilai TLI (Tucker-Lewis Index) serta CFI > 0,9 yakni 0,94 serta 0,93	Kinerja Tugas	Mengapresiasi kinerja	Saya mengapresiasi kinerja saya sendiri serta orang lain	KK1
42			Bersemangat pada pekerjaan	Saya bersemangat pada pekerjaan saya	KK2
43			Menangani beberapa tugas sekaligus	Saya mampu menangani beberapa tugas sekaligus	KK3
44			Percaya performer tinggi	Saya percaya pada performer tinggi di tim saya	KK4
45			Bekerja dengan antusias	Saya bekerja dengan antusias	KK5
46			Menjaga standar kerja yang tinggi	Saya menjaga standar kerja yang tinggi	KK6
47			Menyelesaikan tugas tepat waktu	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu	KK7
48			Menyukai pekerjaan yang menantang	Saya menyukai pekerjaan yang menantang	KK8
49			Mencari solusi baru untuk masalah kompleks	Saya mencari solusi baru untuk masalah kompleks	KK9
50			Mampu menghadapi perubahan dalam pekerjaan	Saya mampu menghadapi perubahan dalam pekerjaan	KK10

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan (Item)	Kode
51			Mampu memimpin serta mengelola tim dalam situasi berubah	Saya mampu memimpin serta mengelola tim dalam situasi berubah	KK11
52			Memperbarui keterampilan untuk beradaptasi	Saya memperbarui keterampilan untuk beradaptasi	KK12
53			Nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan	Saya nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan	KK13
54		Kinerja Kontekstual	Membantu rekan kerja ketika diminta/dibutuhkan	Saya membantu rekan kerja ketika diminta maupun dibutuhkan	KK14
55			Senang menangani tanggung jawab tambahan	Saya senang menangani tanggung jawab tambahan	KK15
56			Memperlihatkan empati serta simpati pada rekan kerja	Saya memperlihatkan empati serta simpati pada rekan kerja	KK16
57			Aktif berpartisipasi dalam diskusi serta rapat	Saya aktif berpartisipasi dalam diskusi serta rapat	KK17

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan (Item)	Kode
58			Memuji rekan kerja atas pekerjaan yang baik	Saya memuji rekan kerja atas pekerjaan yang baik	KK18
59			Membimbing rekan baru di luar tugas resmi	Saya membimbing rekan baru di luar tugas resmi	KK19
60			Menjaga koordinasi kerja yang baik	Saya menjaga koordinasi kerja yang baik	KK20
61			Berbagi ide serta pengetahuan dengan tim	Saya berbagi ide serta pengetahuan dengan tim	KK21
62			Berkomunikasi efektif dalam pemecahan masalah	Saya berkomunikasi efektif dalam pemecahan masalah	KK22
63			Menjaga hubungan kerja yang harmonis	Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis	KK23
64			Mendorong keberhasilan kerja tim	Saya mendorong keberhasilan kerja tim	KK24
65			Menerima kritik untuk meningkatkan efektivitas tim	Saya menerima kritik untuk meningkatkan efektivitas tim	KK25

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Pernyataan (Item)	Kode
66			Percaya saling pengertian memperoleh solusi	Saya percaya saling pengertian memperoleh solusi	KK26
67			Mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi	KK27

### 3.3 Sumber Data

Sumber data yang dipergunakan dalam rencana kajian ini digolongkan menjadi 2 yakni :

#### 1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam kajian ini data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang dibagikan pada responden.

#### 2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya. Data ini diperoleh melalui instrumen penelitian yang berupa studi kepustakaan serta dokumen-dokumen yang diperoleh serta olah data yang diperoleh dari PT PLN (Persero) UPT Semarang.

### 3.4 Populasi Dan Penarikan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi dalam kajian ini ialah seluruh individu yang memenuhi karakteristik sesuai tujuan penelitian serta relevan dengan variabel yang sedang diteliti. Menurut Hair et al. (2022), penentuan populasi harus dilakukan secara jelas serta spesifik untuk memastikan jika responden benar-benar mewakili konteks struktural yang dianalisis dalam model PLS-SEM. Populasi ditetapkan berdasarkan unit analisis tertentu, seperti karyawan, pelanggan, maupun kelompok organisasi, sehingga seluruh responden bisa memberi data yang valid untuk estimasi model.

Selain itu, Sarstedt et al. (2020) menekankan jika definisi populasi harus disesuaikan dengan penelitian serta mempertimbangkan potensi heterogenitas yang tidak teramati (*unobserved heterogeneity*). Oleh sebab itu, populasi dalam kajian ini dipilih secara ketat agar data yang diperoleh mencerminkan kondisi nyata serta mendukung analisis struktural secara akurat.

Populasi yang dipergunakan dalam kajian ini ialah seluruh pegawai tetap PT.PLN (Persero) UPT Semarang. Untuk menjaga kesesuaian dengan tujuan penelitian, populasi dibatasi seperti berikut :

1. Merupakan pegawai tetap PT PLN (Persero) UPT Semarang, karena tenaga kerja di PLN UPT Semarang terdiri dari pegawai tetap serta tenaga alih daya. , Pegawai tetap dipilih sebagai responden karena mereka mempunyai tingkat keberlanjutan pekerjaan yang lebih stabil,

keterlibatan yang lebih mendalam dalam proses organisasi, serta paparan yang lebih konsisten pada gaya kepemimpinan, budaya kerja, serta sistem pembinaan kinerja yang diterapkan perusahaan. Selain itu, pegawai tetap terikat dalam struktur organisasi formal, mengikuti mekanisme penilaian kinerja berbasis KPI, serta terlibat dalam proses komunikasi strategis yang relevan dengan variabel penelitian, yakni kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, OCB, serta kinerja karyawan. Dengan demikian, penggunaan pegawai tetap sebagai responden memastikan jika data yang diperoleh benar-benar mencerminkan persepsi serta pengalaman kerja yang stabil serta sesuai dengan tujuan penelitian.

2. Pegawai tetap dengan masa kerja minimal dua tahun, karena pegawai dengan durasi tersebut dianggap telah memahami budaya organisasi, pola kepemimpinan, sistem kerja, serta interaksi sosial di lingkungan kerja.
3. Pegawai yang telah mengikuti program *harmony leadership* serta *talent development program* di PT PLN (Persero) UPT Semarang. Dalam hal ini seluruh pegawai telah mengikuti program tersebut yang diselenggarakan pada tahun 2024.
4. Selain itu, penelitian mengecualikan pegawai yang akan memasuki masa purnabakti dalam satu tahun terakhir, karena kedekatan dengan periode pensiun bisa memengaruhi motivasi kerja, preferensi perilaku organisasi, serta persepsi kinerja sehingga berpotensi menjadi sumber bias dalam

analisis struktural. Penyesuaian populasi ini selaras dengan rekomendasi Sarstedt et al. (2020) untuk mengantisipasi potensi *unobserved heterogeneity* dalam data.

Populasi penelitian sesuai dengan kriteria berjumlah 212 orang.

### 3.4.2 Sampel

Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik sampling harus mengacu pada prinsip probabilitas agar setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk terpilih, sehingga hasil penelitian bisa digeneralisasikan secara ilmiah. Oleh sebab itu, kajian ini menerapkan *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*. Metode ini dipilih karena dianggap paling sesuai untuk populasi homogen dalam pekerjaan, sebagaimana direkomendasikan dalam literatur metodologi kuantitatif (Hair et al., 2022). Simple random sampling memungkinkan setiap individu dalam populasi pegawai PLN UPT Semarang mempunyai probabilitas yang sama untuk dipilih, sehingga meminimalkan bias seleksi serta meningkatkan validitas eksternal hasil penelitian.

Populasi penelitian sesuai dengan kriteria berjumlah 212 orang. Daftar pegawai dipergunakan sebagai *sampling frame* untuk memastikan proses pemilihan sampel berlangsung secara sistematis serta terukur. Pendekatan ini sesuai dengan karakteristik penelitian kuantitatif yang menuntut representativitas data serta konsistensi prosedur dalam pengumpulan informasi.

Penentuan ukuran sampel dalam kajian ini mengacu pada pedoman PLS-SEM dari Hair et al. (2022) serta Sarstedt et al. (2020). Berdasarkan *10-times rule*, ukuran sampel minimal dihitung dari jumlah jalur terbanyak yang menuju satu konstruk endogen. Pada model kajian ini, konstruk Kinerja Karyawan (KK) menerima tiga jalur, yakni dari Kepemimpinan Transformasional (KT), Motivasi Kerja (MK), serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan demikian, batas minimal ukuran sampel ialah  $10 \times 3 = 30$  responden. Nilai ini merupakan batas minimal absolut.

Namun, Hair et al. (2022) merekomendasikan penggunaan power analysis untuk memastikan kekuatan statistik ( $\text{power} \geq 80\%$ ). Dengan mempertimbangkan jumlah prediktor serta kompleksitas model (termasuk dua jalur mediasi: KT–OCB–KK serta MK–OCB–KK), ukuran sampel yang memadai berada pada rentang 80–100 responden, agar estimasi parameter lebih stabil, pengujian mediasi lebih kuat, serta *bootstrapping* memperoleh nilai signifikansi yang reliabel. Sarstedt et al. (2020) juga menekankan jika ukuran sampel yang lebih besar diperlukan untuk mengantisipasi masalah *endogeneity*, *non-linearity*, serta *unobserved heterogeneity*.

Dengan mempertimbangkan pedoman tersebut, kajian ini menetapkan jika ukuran sampel yang layak serta ideal berkisar antara 100–150 responden, Jumlah ini dipandang optimal untuk memperoleh estimasi parameter yang stabil, meningkatkan akurasi pengujian efek langsung maupun tidak langsung (mediasi), memperkuat keandalan proses *bootstrapping*, serta memastikan

jika model struktural bisa diuji secara komprehensif. Sehingga analisis PLS-SEM bisa dilakukan secara optimal serta hasil penelitian bisa diinterpretasikan dengan lebih akurat serta robust.

Untuk menjamin proses pemilihan yang benar-benar acak, kajian ini menggunakan tabel angka acak (*random numbers table*) sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2022). Tabel angka acak ialah daftar angka yang dihasilkan tanpa pola tertentu serta dipergunakan untuk memilih sampel dari populasi secara objektif. Dengan menggunakan tabel ini, peneliti bisa memastikan jika pemilihan sampel tidak dipengaruhi oleh preferensi subjektif maupun pola tertentu.

Prosedur pengambilan sampel dilakukan melalui beberapa langkah antara lain :

1. Seluruh anggota populasi diberi nomor urut.
2. Jumlah sampel ditentukan yakni 100-150.
3. Peneliti membaca deret angka dalam tabel angka acak baik secara vertikal maupun horizontal kemudian mencocokkannya dengan nomor urut populasi sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2022). Angka-angka yang sesuai dengan rentang populasi dipilih sebagai sampel, sementara angka yang berada di luar rentang diabaikan. Proses ini dilakukan hingga jumlah sampel yang dibutuhkan terpenuhi sepenuhnya.

Hair et al. (2022) menegaskan jika penggunaan *simple random sampling* dengan tabel angka acak merupakan salah satu metode paling

efektif untuk menjamin objektivitas serta keacakan dalam pemilihan sampel. Dengan demikian, penggunaan *simple random sampling* serta penentuan ukuran sampel sesuai kaidah kuantitatif memberi dasar metodologis yang kuat bagi kajian ini serta mendukung generalisasi hasil pada populasi pegawai PLN UPT Semarang.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam kajian ini dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel penelitian. Menurut Hair et al. (2022), penggunaan kuesioner sangat sesuai dalam penelitian PLS-SEM karena mampu memperoleh data terstruktur serta mudah dianalisis, terutama untuk konstruk laten seperti kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, OCB, serta kinerja karyawan.

Instrumen kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Hair et al. (2022) menjelaskan jika skala Likert lima poin memberi keseimbangan antara kejelasan pilihan jawaban serta reliabilitas data, serta tidak menuntut asumsi distribusi normal dalam analisis PLS-SEM. Sarstedt et al. (2020) menambahkan jika penggunaan skala yang konsisten membantu menjaga kualitas data serta meningkatkan robustitas model pengukuran.

Kuesioner disebarakan pada pegawai PT PLN (Persero) UPT Semarang yang memenuhi kriteria inklusi, baik secara langsung maupun melalui media digital. Responden diminta memberi jawaban sesuai persepsi pribadi mereka pada setiap pernyataan yang telah disusun berdasarkan teori serta indikator penelitian.

Skala likert dalam survei dievaluasi yang terdiri dari :

**Tabel 3. 3**  
**Skala Likert**

Keterangan		Skor
Sangat Tidak Setuju	(STS)	1
Tidak Setuju	(TS)	2
Netral	(N)	3
Setuju	(S)	4
Sangat Setuju	(SS)	5

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dipergunakan untuk memberi gambaran umum mengenai karakteristik responden serta kecenderungan jawaban pada setiap variabel penelitian. Data dianalisis dengan menghitung frekuensi, persentase, nilai rata-rata (mean), serta standar deviasi. Analisis ini bertujuan untuk memahami pola data awal sebelum dilakukan pengujian model struktural. Menurut Hair et al. (2022), analisis deskriptif membantu memastikan kualitas data serta mendeteksi nilai ekstrem maupun pola jawaban tidak wajar yang bisa memengaruhi estimasi PLS-SEM. Analisis *Structural Equation Model* (SEM) – *Partial Least Square* (PLS).

#### 3.6.2 Analisis SEM-PLS

Metode PLS-SEM dipergunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten, baik hubungan langsung maupun mediasi. Hair et al. (2022) merekomendasikan PLS-SEM ketika tujuan penelitian bersifat prediktif,

model relatif kompleks, serta data tidak harus berdistribusi normal. Selain itu, Sarstedt et al. (2020) menegaskan jika PLS-SEM bisa memberi hasil yang *robust* meskipun ukuran sampel tidak besar.

Analisis SEM-PLS dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah seperti berikut :

### 3.6.2.1 *Outer Model*

Evaluasi outer model maupun measurement model dilakukan untuk memastikan jika setiap indikator mampu mengukur konstruk laten secara valid serta reliabel. Menurut Hair et al. (2022), evaluasi model pengukuran untuk konstruk reflektif harus melalui empat tahap utama, yakni reliabilitas indikator, reliabilitas internal, validitas konvergen, serta validitas diskriminan. Tahap-tahap tersebut bertujuan memastikan jika indikator mempunyai konsistensi, ketepatan, serta akurasi dalam mewakili variabel laten sebelum hubungan antar konstruk diuji pada *inner model*.

Pertama, validitas indikator dinilai melalui nilai *outer loading*, dengan kriteria nilai minimal 0.70 sebagai batas kelayakan. Indikator dengan nilai loading di atas batas tersebut dinyatakan mempunyai kontribusi kuat dalam menjelaskan konstruk. Kedua, reliabilitas internal dievaluasi menggunakan *Composite Reliability (CR)* serta *Cronbach's Alpha*, yang keduanya direkomendasikan berada di atas 0.70, menandakan konsistensi jawaban responden di seluruh indikator dalam konstruk tersebut.

Ketiga, validitas konvergen dinilai menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). Hair et al. (2022) menetapkan nilai  $AVE \geq 0.50$  sebagai kriteria, yang berarti konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Tahap keempat ialah validitas diskriminan, yang memastikan jika konstruk benar-benar berbeda satu sama lain. Validitas ini diuji melalui kriteria *Fornell-Larcker*, *cross-loading*, serta *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dengan batas  $HTMT < 0.90$ .

Dengan demikian, outer model dinyatakan memenuhi syarat apabila memenuhi seluruh kriteria pengukuran tersebut, sehingga model bisa dilanjutkan ke tahap analisis *inner model* secara valid serta reliabel.

Evaluasi Model Pengukuran *Outer Model* bisa dijelaskan pada tabel di bawah

:

**Tabel 3. 4**  
**Evaluasi Model Pengukuran *Outer Model***

<b>Komponen Uji Outer Model</b>	<b>Kriteria Penilaian</b>	<b>Cut-off Value (Hair et al., 2022)</b>	<b>Makna</b>
Reliabilitas Indikator	<i>Outer Loading</i>	$\geq 0.70$	Memperlihatkan indikator valid dalam mengukur konstruk
Reliabilitas Internal	<i>Composite Reliability (CR)</i>	$\geq 0.70$	Indikator dalam satu konstruk konsisten
	<i>Cronbach's Alpha</i>	$\geq 0.70$	Konsistensi internal antar-indikator
Validitas Konvergen	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	$\geq 0.50$	Konstruk mampu menjelaskan $>50\%$ varians indikator
Validitas Diskriminan	<i>Fornell-Larcker Criterion</i>	Akar AVE $>$ korelasi antar konstruk	Konstruk berbeda dari konstruk lainnya

Komponen Uji Outer Model	Kriteria Penilaian	Cut-off Value (Hair et al., 2022)	Makna
	<i>HTMT Ratio</i>	< 0.90	Tidak ada korelasi berlebih antar konstruk
	<i>Cross Loading</i>	Loading indikator > loading pada konstruk lain	Indikator mengukur konstraknya sendiri

### 3.6.2.2 Inner Model

Evaluasi *inner model* maupun *structural model* dilakukan untuk melihat kekuatan serta arah hubungan antar konstruk laten setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid. Menurut Hair et al. (2022), tahap ini bertujuan menilai sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen serta menilai signifikansi hubungan antar konstruk dalam model penelitian.

Tahap pertama dalam mengevaluasi *inner model* ialah mengukur collinearity menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF harus berada di bawah 5.0, yang memperlihatkan jika tidak terjadi masalah multikolinieritas antar variabel prediktor. Jika VIF rendah, maka setiap konstruk memberi kontribusi unik dalam menjelaskan variabel endogen.

Tahap berikutnya ialah menilai besarnya pengaruh antar variabel melalui *Path Coefficients*. Nilai koefisien jalur dihitung menggunakan prosedur *bootstrapping*, serta signifikansi statistik ditentukan melalui nilai t-statistic serta p-value. Hair et al. (2022) menyarankan jumlah

subsampel *bootstrapping* minimal 5.000 untuk memperoleh estimasi yang stabil. Hubungan dianggap signifikan apabila nilai  $p\text{-value} < 0.05$ .

*Inner model* juga dinilai melalui koefisien determinasi (R-square), yang memperlihatkan proporsi varians variabel endogen yang bisa dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai R-square dikategorikan sebagai 0.25 (lemah), 0.50 (sedang), serta 0.75 (kuat). Selain itu, pengaruh masing-masing variabel prediktor pada variabel endogen dinilai melalui *Effect Size* (f-square). Hair et al. (2022) membagi interpretasi f-square menjadi 0.02 (kecil), 0.15 (sedang), serta 0.35 (besar).

Selanjutnya, *Predictive Relevance* (Q-square) dihitung menggunakan teknik *blindfolding*. Nilai Q-square yang lebih besar dari 0 mengindikasikan jika model mempunyai kemampuan prediktif pada variabel endogen. Sarstedt et al. (2020) menekankan pentingnya mengevaluasi kemampuan prediksi model karena PLS-SEM berorientasi pada prediksi (*prediction-oriented modeling*).

Dengan demikian, evaluasi *inner model* memberi dasar yang kuat untuk menyimpulkan hubungan causalitas antar variabel laten dalam model penelitian, baik hubungan langsung maupun mediasi.

Rangkuman evaluasi model struktural *Inner Model* bisa dijelaskan pada tabel 3.5 :

**Tabel 3. 5**  
**Evaluasi Model Pengukuran *Inner Model***

<b>Komponen <i>Inner Model</i></b>	<b>Kriteria Penilaian</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Makna</b>
<i>Collinearity</i>	<i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>	< 5.0	Tidak terjadi multikolinieritas antar variabel prediktor
<i>Path Coefficient</i>	<i>t-statistic, p-value (Bootstrapping)</i>	$p < 0.05$	Hubungan antar konstruk signifikan
<i>R-square (R<sup>2</sup>)</i>	Koefisien determinasi	0.25 = lemah, 0.50 = sedang, 0.75 = kuat	Kemampuan konstruk eksogen menjelaskan variabel endogen
<i>Effect Size (f<sup>2</sup>)</i>	Pengaruh variabel prediktor pada konstruk endogen	0.02 = kecil, 0.15 = sedang, 0.35 = besar	Besarnya kontribusi masing-masing variabel
<i>Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)</i>	<i>Blindfolding</i>	$Q^2 > 0$	Model mempunyai kemampuan prediktif
Signifikansi Mediasi	<i>Indirect Effect (Bootstrapping)</i>	$p < 0.05$	Pengaruh mediasi signifikan

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode PLS-SEM melalui teknik bootstrapping untuk memperoleh nilai *path coefficient*, *t-statistic*, serta *p-value*. Hipotesis dianggap signifikan apabila  $t\text{-statistic} \geq 1.96$  maupun  $p\text{-value} < 0.05$  (Hair et al., 2022). Pengujian dilakukan untuk menilai pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung (mediasi), serta ukuran pengaruh untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel dalam model struktural.

Berdasarkan dari evaluasi model struktural *inner model* maka bisa ditentukan penerima hipotesis yakni :

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) :

Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) pada Kinerja Karyawan (Y)

$X_1 \longrightarrow Y$

Motivasi Kerja ( $X_2$ ) pada Kinerja Karyawan (Y)

$X_2 \longrightarrow Y$

Ketentuan :

$H_a$  : Kepemimpinan Transformasional serta Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif pada Kinerja Karyawan

$H_o$  : Kepemimpinan Transformasional serta Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh pada Kinerja Pegawai

Kesimpulan :

a.  $H_a$  diterima jika t statistik  $> 1,96$  serta sig.  $< 0,05$

b.  $H_a$  ditolak jika t statistik  $< 1,96$  serta sig.  $> 0,05$

## 2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) :

Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) pada Kinerja Karyawan (Y) dengan mediasi *Organizational Citizenship Behaviour* (Z).

$X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$

Motivasi Kerja ( $X_2$ ) pada Kinerja Karyawan (Y) dengan mediasi *Organizational Citizenship Behaviour* (Z)

$X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$

Ketentuan :

$H_a$  : Kepemimpinan Transformasional serta Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif pada Kinerja Karyawan dengan mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*

Ho : Kepemimpinan Transformasional serta Motivasi Kerja secara parsial tidak berpengaruh pada Kinerja Karyawan dengan mediasi *Organizational Citizenship Behaviour*

Kesimpulan :

- a. Ha diterima jika  $t$  statistik  $> 1,96$  serta sig.  $< 0,05$
- b. Ha ditolak jika  $t$  statistik  $< 1,96$  serta sig.  $> 0,05$

#### 3.6.4 Uji Robustness

Pengujian robustness dilakukan untuk memastikan jika hasil model struktural mempunyai tingkat kestabilan serta konsistensi yang baik. Menurut Marko Sarstedt et al. (2020), pengujian robustness dalam PLS-SEM dilakukan melalui evaluasi tambahan seperti *predictive relevance*, *collinearity*, *nonlinear effects*, *endogeneity*, serta *unobserved heterogeneity* guna memastikan jika hasil penelitian tidak dipengaruhi oleh bias model tertentu. Hasil pengujian pada kajian ini memperlihatkan jika model mempunyai hasil yang konsisten serta signifikan, sehingga model struktural dinyatakan robust serta bisa dipercaya dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

FEB UNDIP

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Profil Umum Objek Penelitian

PT PLN (Persero) UPT Semarang merupakan salah satu unit pelaksana di bawah PT PLN (Persero) Unit Induk Transmisi Jawa Bagian Tengah yang bergerak dalam bidang pengelolaan sistem transmisi tenaga listrik. UPT Semarang mempunyai peran strategis dalam menjaga keandalan penyaluran tenaga listrik melalui pengoperasian serta pemeliharaan jaringan transmisi serta gardu induk di wilayah kerjanya. Proses bisnis utama UPT Semarang meliputi kegiatan operasi, pemeliharaan, serta pengamanan aset transmisi guna memastikan kontinuitas serta kualitas pasokan listrik kepada pelanggan.

Responden dalam penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variable mediasi merupakan karyawan tetap PT PLN (Persero) UPT Semarang yang diangkat melalui surat keputusan direksi PT PLN (Persero) yang tersebar di wilayah kerja PT PLN (Persero) UPT Semarang. Jumlah populasi dalam kajian ini ialah 212 pegawai tetap. Kuesioner menggunakan 5 skala *linkert* mulai dari 1 mewakili Sangat Tidak Setuju, hingga 5 mewakili Sangat Setuju. Berdasarkan Hair et al (2022) jumlah sampel yang bisa diambil sebanyak 100 hingga 200 responden, maka peneliti memutuskan untuk mengambil sampel sebanyak 150 responden. Adapun pemilihan sampel disini menggunakan *simple random sampling* dengan tabel angka acak.

Sebelum kuesioner disebarikan, peneliti melakukan uji coba instrumen kepada 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner. Hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen penelitian layak digunakan sehingga kuesioner dapat disebarikan kepada responden penelitian.

## 4.2 Analisis Deskripsi

### 4.2.1 Jenis Kelamin dan Umur Responden

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dan usia terlihat pada tabel 4.1 di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Crosstabulation Jenis Kelamin dan Usia Responden**

			Usia				Total
			21 - 30 Thn	31 - 40 Thn	41 - 50 Thn	>50 Thn	
Jenis Kelamin	Laki - Laki	Jumlah	25	80	18	3	126
		% Total	16,7	53,3	12	2	84
	Perempuan	Jumlah	6	16	1	1	24
		% Total	4	10,7	0,7	0,6	16
Total		Jumlah	31	96	19	4	150
		% Total	20,7	64	12,7	2,6	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui jika sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sejumlah 84%, sementara responden perempuan sejumlah 16%. Dari sisi usia, responden didominasi oleh kelompok usia produktif, yaitu 31–40 tahun, dengan proporsi sejumlah 64%. Secara spesifik, kelompok usia 31–40 tahun merupakan kelompok terbanyak (64%), disusul

usia 21-30 tahun (20,7%). Kondisi ini memperlihatkan jika mayoritas responden berada pada fase usia produktif dan karier yang relatif matang, yang umumnya ditandai dengan tingkat kematangan emosional, kestabilan komitmen, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan tuntutan organisasi.

#### 4.2.2 Jenis Kelamin dan Masa Kerja Responden

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dan masa kerja responden terlihat pada tabel 4.2 di bawah ini.

**Tabel 4. 2**  
**Crosstabulation Jenis Kelamin dan Masa Kerja Responden**

			Masa Kerja						Total
			3 - 5 Thn	6-10 Thn	11-15 Thn	16-20 Thn	21-25 Thn	>25 Thn	
Jenis Kelamin	Laki - Laki	Jumlah	3	65	20	35	1	2	126
		% Total	2	43,3	13,3	23,3	0,7	1,3	84
	Perempuan	Jumlah	3	9	4	7	0	1	24
		% Total	2	6	2,7	4,7	0	0,7	16
Total		Jumlah	6	74	24	42	1	3	150
		% Total	4	49,3	16	28	0,7	2	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat distribusi responden menurut jenis kelamin dan masa kerja yang memperlihatkan jika mayoritas responden laki-laki dan perempuan mempunyai masa kerja antara 6–10 tahun. Sebanyak 43,3% dari total responden merupakan laki-laki dengan masa kerja 6–10 tahun, sedangkan perempuan dalam rentang masa kerja yang sama sejumlah 6%. Kelompok masa kerja berikutnya yang cukup besar ialah 16–20 tahun, yakni 23,3% laki-laki dan 4,7% perempuan. Responden dengan masa kerja

lebih dari 25 tahun tercatat sejumlah 2% dari total, terdiri atas 1,3% laki-laki dan 0,7% perempuan.

Secara keseluruhan, 77,3% responden mempunyai masa kerja 6–10 tahun, 16–20 tahun. Hal ini memperlihatkan jika sebagian besar responden merupakan karyawan dengan pengalaman kerja yang cukup lama di lingkungan PT PLN (Persero) UPT Semarang. Kelompok dengan masa kerja 3- 5 tahun hanya berjumlah 4% dari total 150 responden, terdiri dari tiga laki-laki dan tiga perempuan.

#### 4.2.3 Pendidikan dan Masa Kerja Responden

Adapun karakteristik responden berdasarkan pendidikan dan masa kerja responden terlihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

**Tabel 4.3**  
**Crosstabulation Pendidikan dan Masa Kerja Responden**

			Masa Kerja					Total	
			3- 5 Thn	6-10 Thn	11 - 15 Thn	16 - 20 Thn	21-25 Thn		>25 Thn
Pendidikan	SMA/ SMK	Jumlah	0	25	10	6	0	2	43
		% Total	0	16,7	6,7	4	0	1,3	28,7
	D3	Jumlah	4	10	1	15	0	0	30
		% Total	2,7	6,7	0,7	10	0	0	20
	S1	Jumlah	2	39	13	19	1	1	75
		% Total	1,3	26	8,7	12,7	0,7	0,7	50
	S2	Jumlah	0	0	0	2	0	0	2
		% Total	0	0	0	1,3	0	0	1,3
	Total	Jumlah	6	74	24	42	1	3	150
		% Total	4	49,3	16	28	0,7	2	100,0

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.3, diketahui jika mayoritas responden mempunyai tingkat pendidikan terakhir Sarjana (S1), yaitu sebanyak 75 orang atau 50,0% dari total responden. Selanjutnya, 43 responden (28,7%) berpendidikan SMA,

diikuti oleh 30 responden (20,0%) dengan pendidikan Diploma 3 (D3), dan 2 responden (1,3%) berpendidikan Magister (S2).

Dilihat dari distribusi masa kerja, sebagian besar responden dengan pendidikan S1 berada pada kelompok masa kerja 6–10 tahun sejumlah 26,0% dari total responden, diikuti oleh masa kerja 16–20 tahun sejumlah 12,7% dan 11–15 tahun sejumlah 8,7%. Pada jenjang pendidikan D3, proporsi terbesar berada pada masa kerja 16–20 tahun sejumlah 10,0%, sedangkan pada pendidikan SMA didominasi oleh masa kerja 6–10 tahun sejumlah 16,7%. Sementara itu, responden dengan pendidikan S2 seluruhnya berada pada masa kerja 16–20 tahun sejumlah 1,3%. Karakteristik tingkat pendidikan dan masa kerja ini memperlihatkan jika sebagian besar responden mempunyai latar belakang pendidikan yang cukup memadai dan berada pada tahap karier menengah.

#### **4.3 Analisis Deskriptif Variabel**

Dalam kajian ini, analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi dari jawaban responden pada skala Likert lima poin, sebagaimana direkomendasikan oleh Joseph F. Hair Jr. et al. (2022). Nilai mean digunakan untuk menggambarkan kecenderungan persepsi responden terhadap masing-masing variabel, dimana semakin tinggi nilai mean memperlihatkan persepsi yang semakin positif. Nilai mean dihitung dengan rumus

:

$$\text{Mean} = \frac{\sum(f \times x)}{N}$$

di mana  $f$  ialah frekuensi jawaban,  $x$  ialah skor Likert (1–5), dan  $N$  ialah jumlah responden. Untuk mempermudah interpretasi, nilai mean diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu rendah (1,00–2,33), sedang (2,34–3,67), dan tinggi (3,68–5,00). Nilai mean yang tinggi memperlihatkan jika variabel telah berjalan dengan baik, sedangkan nilai sedang memperlihatkan kondisi yang cukup namun belum optimal, dan nilai rendah mencerminkan persepsi yang kurang mendukung.

Selain itu, standar deviasi digunakan untuk melihat tingkat variasi jawaban responden. Nilai standar deviasi dihitung dengan rumus :

$$SD = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{N}}$$

Keterangan:

- $f$  = frekuensi jawaban
- $x$  = skor Likert (1–5)
- $\bar{x}$  = mean (rata-rata)
- $N$  = jumlah responden

Nilai standar deviasi yang kecil (kurang dari 1) memperlihatkan jika jawaban responden cenderung homogen atau seragam, sedangkan nilai yang lebih besar memperlihatkan adanya variasi persepsi di antara responden.

#### 4.3.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Deskripsi variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada lampiran 4 dimana indikator yang dibangun dalam kajian ini terdiri dari 7 pernyataan. Hasil variabel kepemimpinan untuk mean tertinggi ialah 2,767

dan mean terendah ialah 2,707. Sedangkan standar deviasi tertinggi ialah 0,799 dan standar deviasi terendah ialah 0,748. Indikator dengan nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan “Atasan saya membangun kepercayaan, keterlibatan, serta kerja sama dalam tim” sejumlah 2,767, yang memperlihatkan jika atasan cukup mampu menciptakan hubungan kerja sama dan keterlibatan dalam lingkungan kerja. Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah terdapat pada pernyataan “Atasan saya menumbuhkan rasa bangga, dihormati, serta menginspirasi melalui kompetensinya” sejumlah 2,707, yang memperlihatkan jika aspek karisma dan inspirasi pemimpin masih perlu ditingkatkan.

Nilai standar deviasi rata-rata sejumlah 0,77 memperlihatkan jika jawaban responden relatif homogen, sehingga persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional cenderung konsisten. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dalam organisasi berada pada tingkat sedang, sehingga diperlukan peningkatan pada aspek pemberian inspirasi, pengakuan kepada bawahan, pengembangan individu, serta kemampuan menjadi teladan agar efektivitas kepemimpinan semakin optimal.

#### **4.3.2 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja**

Deskripsi variabel motivasi kerja dapat dilihat pada lampiran 4 dimana indikator yang dibangun dalam kajian ini terdiri dari 19 pernyataan. Pada variabel Motivasi Kerja nilai mean tertinggi ialah 3,12 dan mean terendah ialah 3,04. Sedangkan nilai standar deviasi tertinggi ialah 0,66 dan standar deviasi terendah ialah 0,59. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel

Motivasi Kerja (X2) memperoleh nilai rata-rata (mean) yang berada pada kategori sedang.

Indikator dengan nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya menganggap pekerjaan ini penting bagi saya” sejumlah 3,12, yang memperlihatkan jika responden mempunyai kesadaran jika pekerjaan yang dijalankan mempunyai arti penting dalam kehidupan mereka. Selain itu, beberapa indikator lain yang juga mempunyai nilai tinggi ialah “Saya merasa bangga jika bisa bekerja dengan baik”, “Pekerjaan ini mempunyai makna personal bagi saya”, dan “Saya merasa pekerjaan ini menyenangkan” dengan nilai mean sejumlah 3,11.

Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah terdapat pada pernyataan “Saya bekerja agar tidak merasa malu jika gagal” sejumlah 3,04, yang memperlihatkan jika dorongan kerja yang didasarkan pada rasa malu atau tekanan psikologis relatif lebih rendah dibandingkan motivasi lainnya.

Nilai standar deviasi rata-rata sejumlah 0,62 memperlihatkan jika jawaban responden relatif homogen, sehingga persepsi responden terhadap motivasi kerja cenderung konsisten. Secara keseluruhan, motivasi kerja karyawan berada pada tingkat sedang. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan motivasi kerja baik dari aspek intrinsik maupun ekstrinsik, seperti pemberian penghargaan, pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, serta penumbuhan makna kerja bagi karyawan agar motivasi kerja semakin optimal.

### 4.3.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Deskripsi variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada lampiran 4 dimana indikator yang dibangun dalam kajian ini terdiri dari 27 pernyataan. Pada variabel Kinerja Karyawan nilai mean tertinggi ialah 3,013 dan mean terendah ialah 2,873. Sedangkan nilai standar deviasi tertinggi ialah 0,777 dan standar deviasi terendah ialah 0,658. Indikator dengan nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya senang menangani tanggung jawab tambahan” sejumlah 3,013, yang memperlihatkan jika responden mempunyai kesiapan untuk menerima tugas tambahan sebagai bentuk tanggung jawab kerja.

Sementara itu, indikator dengan nilai mean terendah terdapat pada pernyataan “Saya mampu memimpin serta mengelola tim dalam situasi berubah” sejumlah 2,873, yang memperlihatkan jika kemampuan kepemimpinan dan pengelolaan tim dalam menghadapi perubahan masih perlu ditingkatkan.

Nilai standar deviasi rata-rata sejumlah 0,71 memperlihatkan jika jawaban responden relatif homogen, sehingga persepsi responden terhadap kinerja karyawan cenderung konsisten. Secara keseluruhan, kinerja karyawan berada pada kategori sedang. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kualitas kinerja melalui pengembangan kompetensi, peningkatan kemampuan adaptasi terhadap perubahan, penguatan kerja sama tim, serta pemberian motivasi agar karyawan mampu mencapai hasil kerja yang lebih optimal.

#### 4.3.4 Deskripsi Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Deskripsi variabel OCB dapat dilihat pada lampiran 4 dimana indikator yang dibangun dalam kajian ini terdiri dari 14 pernyataan. Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) nilai mean tertinggi ialah 3,133 dan mean terendah ialah 3,040. Sedangkan nilai standar deviasi tertinggi ialah 0,779 dan standar deviasi terendah ialah 0,704.

Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan organisasi dan kontribusi terhadap kelancaran kerja tim, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan yang berkaitan dengan inisiatif membantu rekan kerja secara sukarela di luar tanggung jawab utama.

Rata-rata keseluruhan nilai OCB berada pada kategori Sedang, yang mengindikasikan jika perilaku ekstra peran karyawan sudah cukup terbentuk, namun belum sepenuhnya optimal. Hal ini memperlihatkan jika responden cukup aktif dalam membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, serta berkontribusi terhadap organisasi, namun masih terdapat peluang untuk meningkatkan perilaku sukarela, kepedulian interpersonal, dan partisipasi aktif dalam mendukung efektivitas organisasi secara lebih maksimal.

### 4.4 Analisis SEM-PLS Model Struktural

#### 4.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

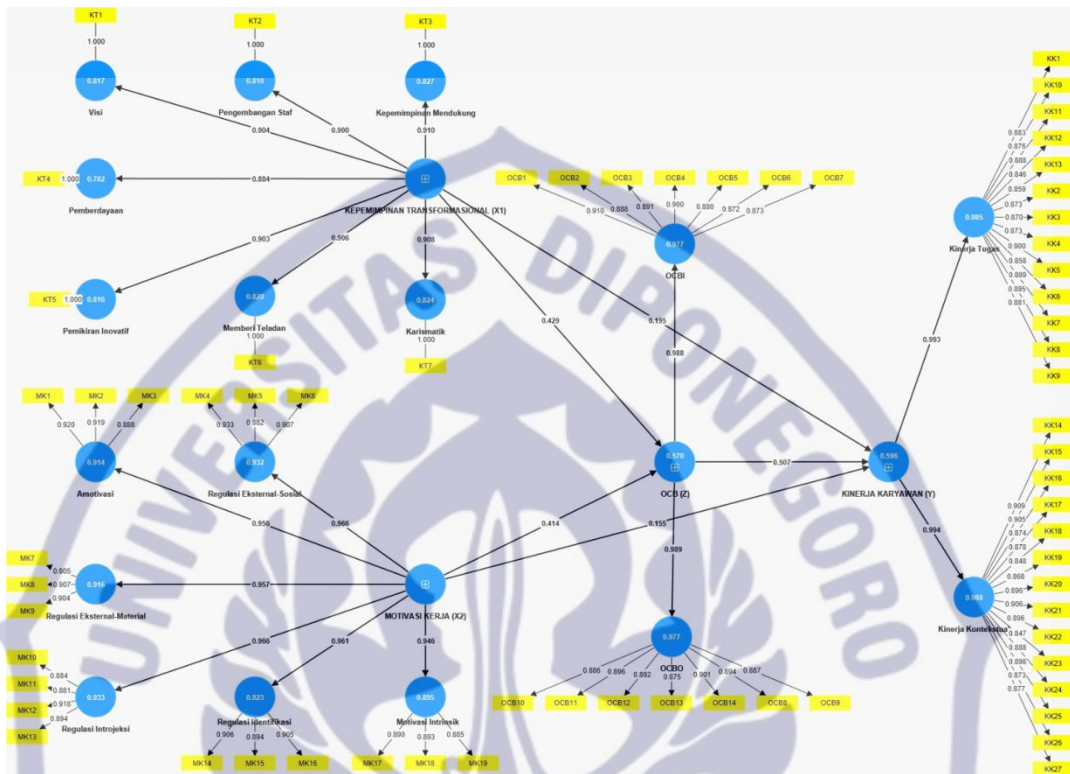
Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk memastikan jika indikator yang digunakan dalam kajian ini mampu merepresentasikan

konstruk laten secara valid dan reliabel. Pada kajian ini, variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan Kinerja Karyawan diukur menggunakan skala Likert (1-5) dan dianalisis dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)* menggunakan perangkat lunak SmartPLS Versi 4. Adapun uji yang dilakukan yaitu Reliabilitas Indikator, Reliabilitas Internal (*Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha*), Validitas Konvergen (*Average Variance Ectracted/AVE*), Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion, HTMT Ratio, Cross Loading*).

#### **4.4.1.1 Reliabilitas Indikator**

Reliabilitas indikator dalam kajian ini diuji untuk memastikan jika setiap indikator mempunyai tingkat konsistensi yang baik dalam mengukur konstruk penelitian. Pengujian reliabilitas indikator dilakukan dengan memperhatikan nilai *outer loading*. Suatu indikator dinyatakan reliabel apabila mempunyai nilai *outer loading*  $\geq 0.70$ , sehingga indikator tersebut dianggap mampu menjelaskan konstruk yang diukur secara kuat dan konsisten (Hair et al., 2022). Adapun hasil Outer Loading pada kajian ini terlihat pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.4.

**FEB UNDIP**



Gambar 4. 1 Hasil Uji Reliabilitas Indikator *First Order Outer Loading*

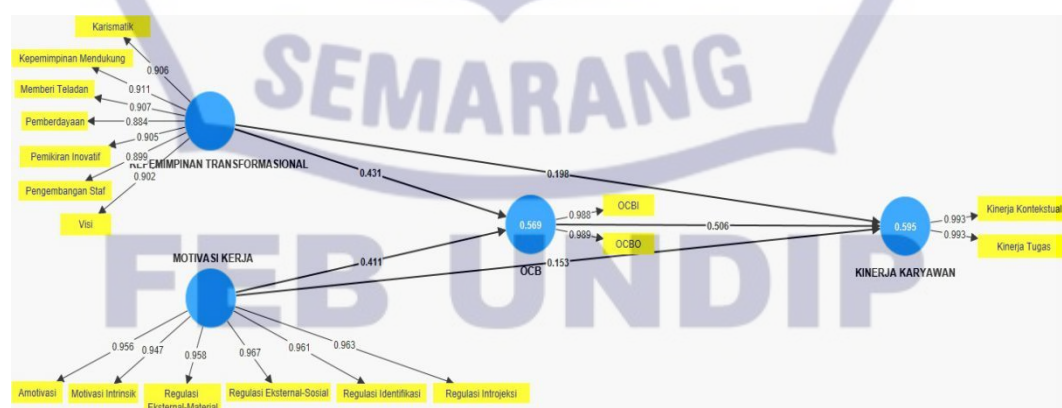
**Tabel 4. 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas Indikator *First Order Outer Loading***

Variabel	Dimensi	Kode	Loading	Kode	Loading	Kode	Loading	Kode	Loading	
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Tugas	KK 1	0,879							
		KK 2	0,872							
		KK 3	0,864							
		KK 4	0,86							
		KK 5	0,894							
		KK 6	0,855							
		KK 7	0,878							
		KK 8	0,882							
		KK 9	0,88							
		KK 10	0,859							
		KK 11	0,887							
		KK 12	0,847							
		KK 13	0,849							
	Kinerja Kontesktual	KK 14	0,903							
		KK 15	0,888							
		KK 16	0,868							
		KK 17	0,874							
		KK 18	0,839							
		KK 19	0,858							
		KK 20	0,889							
		KK 21	0,901							
		KK 22	0,897							
		KK 23	0,844							
		KK 24	0,878							
		KK 25	0,902							
		KK 26	0,878							
		KK 27	0,869							
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Karismatik Kepemimpinan Mendukung Memberi Teladan Pemberdayaan Pemikiran Inovatif Pengembangan Staf Visi	KT 1	0,904							
		KT 2	0,900							
		KT 3	0,910							
		KT 4	0,884							
		KT 5	0,903							
		KT 6	0,906							
		KT 7	0,908							
Motivasi Kerja (X2)	Amotivasi	MK 1	0,873							
		MK 2	0,904							
		MK 3	0,828							
	Regulasi Eksternal – Sosial	MK 4	0,906							
		MK 5	0,835							
		MK 6	0,886							
		MK 7	0,866							
		MK 8	0,876							
		MK 9	0,857							
	Regulasi Eksternal – Material	MK 10	0,849							
		MK 11	0,851							
		MK 12	0,879							
		MK 13	0,876							
	Regulasi Introjeksi	MK 14	0,857							
		MK 15	0,865							
		MK 16	0,876							
	Regulasi Identifikasi	MK 17	0,862							
		MK 18	0,831							
		MK 19	0,830							
Oranizational Citizenship Behavior (Z)	OCBI	OCB 1	0,900							
		OCB 2	0,876							
		OCB 3	0,885							
		OCB 4	0,891							
		OCB 5	0,863							
		OCB 6	0,863							
		OCB 7	0,863							
	OCBO	OCB 8	0,886							
		OCB 9	0,870							
		OCB 10	0,866							
		OCB 11	0,883							
		OCB 12	0,884							
		OCB 13	0,871							
		OCB 14	0,900							

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas indikator pada model *first order* menggunakan nilai outer loading yang disajikan pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.4, reliabilitas indikator dinyatakan terpenuhi apabila mempunyai nilai *outer loading*  $\geq 0,70$  (Hair et al., 2022). Hasil pengujian memperlihatkan jika seluruh 67 indikator pada kajian ini mempunyai nilai outer loading  $\geq 0,70$ , sehingga seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria reliabilitas indikator dan mampu mengukur konstruk penelitian secara konsisten.

Berdasarkan hasil analisis outer loading pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.4, seluruh indikator yang terhubung dengan masing-masing konstruk memperlihatkan nilai outer loading di atas 0,70 sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen sesuai ketentuan Hair et al. (2022). Hasil tersebut memperlihatkan jika setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara baik. Dengan demikian, secara keseluruhan model pengukuran pada tahap *first order* mempunyai kualitas pengukuran yang baik. Selanjutnya, pengujian dilanjutkan pada tahap *second order* sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.2.



**Gambar 4. 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas Indikator *Second Order Outer Loading***

Hasil uji reliabilitas indikator *second order* pada gambar 4.2 memperlihatkan jika keseluruhan dimensi telah memenuhi kriteria dengan nilai outer loading di atas 0,7. Adapun hasil uji reliabilitas indikator *second order* outer loading bisa dilihat pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Outer Loading Second Order**

Variabel	Dimensi	Outer loadings
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Karismatik	0,906
	Kepemimpinan Mendukung	0,911
	Memberi Teladan	0,907
	Pemberdayaan	0,884
	Pemikiran Inovatif	0,905
	Pengembangan Staf	0,899
	Visi	0,902
<b>Motivasi Kerja</b>	Amotivasi	0,956
	Motivasi Intrinsik	0,947
	Regulasi Eksternal Material	0,958
	Regulasi Eksternal Sosial	0,967
	Regulasi Identifikasi	0,961
	Regulasi Introjeksi	0,963
<b>Kinerja Karyawan</b>	Kinerja Konseptual	0,993
	Kinerja Tugas	0,993
<b>OCB</b>	OCBI	0,988
	OCBO	0,989

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Mengacu pada Gambar 4.2, seluruh dimensi variabel penelitian memperlihatkan nilai *outer loading factor* yang tinggi, yaitu di atas 0,884 hingga 0,993. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.5, bisa disimpulkan jika semua dimensi dalam model di atas telah memenuhi kriteria reliabilitas indikator dengan nilai outer loading lebih dari 0,7 (Hair et al., 2022).

#### 4.4.1.2 Reliabilitas Internal

Reliabilitas internal dalam kajian ini diuji untuk memastikan jika setiap konstruk mempunyai tingkat konsistensi internal yang baik dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian reliabilitas internal dilakukan

dengan memperhatikan nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi reliabilitas internal apabila mempunyai nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*  $\geq$  0,70, sehingga konstruk tersebut dianggap mampu mengukur variabel secara konsisten dan andal (Hair et al., 2022). Adapun hasil pengujian reliabilitas internal pada kajian ini disajikan pada Tabel 4.6.

**Tabel 4. 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Internal**

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Ket
Kepemimpinan Transformasional	0,962	0,963	0,968	Reliabel
Motivasi Kerja	0,982	0,983	0,986	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,986	0,986	0,993	Reliabel
OCB	0,977	0,977	0,988	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji reliabilitas internal yang disajikan dalam Tabel 4.6, seluruh konstruk mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 yang memperlihatkan jika semua variabel memenuhi kriteria konsistensi internal yang baik. Nilai *Composite Reliability* ( $\rho_a$  dan  $\rho_c$ ) untuk seluruh konstruk juga melampaui batas minimum 0,70 sehingga bisa disimpulkan jika instrumen kajian ini mempunyai tingkat keandalan yang tinggi.

#### 4.4.1.3 Validitas Konvergen

Validitas konvergen dalam kajian ini diuji untuk memastikan jika setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikator yang digunakan secara baik dan akurat. Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan memperhatikan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu

konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila mempunyai nilai  $AVE \geq 0,50$ , yang memperlihatkan jika konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Hair et al., 2022). Adapun hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) pada kajian ini disajikan pada Tabel 4.7.

**Tabel 4. 7**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen**

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Ket
Kepemimpinan Transformasional	0,814	Valid
Motivasi Kerja	0,919	Valid
Kinerja Karyawan	0,986	Valid
OCB	0,977	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua konstruk berada di atas ambang batas 0,50, yang berarti masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, hasil ini memperlihatkan jika model pengukuran dalam penelitian telah memenuhi syarat reliabilitas dan validitas konvergen, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya.

#### 4.4.1.4 Validitas Diskriminan

Setelah dilakukan pengujian validitas konvergen, tahap selanjutnya ialah menguji validitas diskriminan untuk memastikan jika setiap konstruk dalam model penelitian mempunyai perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan memperlihatkan jika

masing-masing variabel mampu mengukur konsep yang berbeda secara konsisten serta tidak mengalami tumpang tindih dengan variabel lain dalam model penelitian. Dalam kajian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan tiga metode, yaitu *Fornell-Larcker Criterion*, *Cross Loadings*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2022). Adapun hasil pengujian validitas diskriminan disajikan pada Tabel 4.8, Tabel 4.9, dan Tabel 4.10.

**Tabel 4. 8**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan melalui *Fornell-Larcker criterion***

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	OCB	Ket
Kepemimpinan Transformasional	<b>0,902</b>				<b>Valid</b>
Kinerja Karyawan	0,635	<b>0,993</b>			<b>Valid</b>
Motivasi Kerja	0,606	0,613	<b>0,959</b>		<b>Valid</b>
OCB	0,680	0,743	0,672	<b>0,989</b>	<b>Valid</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.8, terlihat jika nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk yang berada pada posisi diagonal mempunyai nilai lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Kondisi tersebut memperlihatkan jika setiap konstruk mempunyai kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain, sehingga kriteria validitas diskriminan berdasarkan metode Fornell-Larcker telah terpenuhi (Hair et al., 2022). Dengan demikian, bisa disimpulkan jika model kajian ini mempunyai validitas diskriminan yang baik.

**Tabel 4. 9**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan melalui *Cross loadings***

Dimensi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	OCB
Karismatik	<b>0,906</b>	0,554	0,566	0,586
Kepemimpinan Mendukung	<b>0,911</b>	0,608	0,573	0,637
Memberi Teladan	<b>0,907</b>	0,588	0,562	0,642
Pemberdayaan	<b>0,884</b>	0,558	0,516	0,601
Pemikiran Inovatif	<b>0,905</b>	0,626	0,562	0,636
Pengembangan Staf	<b>0,899</b>	0,541	0,500	0,582
Visi	<b>0,902</b>	0,522	0,545	0,604
OCBI	0,670	0,726	0,676	<b>0,988</b>
OCBO	0,674	0,743	0,654	<b>0,989</b>
Kinerja Kontekstual	0,629	<b>0,993</b>	0,621	0,743
Kinerja Tugas	0,632	<b>0,993</b>	0,596	0,733
Amotivasi	0,566	0,570	<b>0,956</b>	0,623
Motivasi Intrinsik	0,582	0,528	<b>0,947</b>	0,622
Regulasi Eksternal-Material	0,580	0,605	<b>0,958</b>	0,661
Regulasi Eksternal-Sosial	0,581	0,607	<b>0,967</b>	0,655
Regulasi Identifikasi	0,581	0,587	<b>0,961</b>	0,629
Regulasi Introjeksi	0,599	0,621	<b>0,963</b>	0,674

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan melalui cross loadings pada Tabel 4.9, terlihat jika setiap dimensi mempunyai nilai loading tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukurnya dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, dimensi Karismatik, Kepemimpinan Mendukung, Memberi Teladan, Pemberdayaan, Pemikiran Inovatif, Pengembangan

Staf, dan Visi mempunyai nilai loading tertinggi pada konstruk Kepemimpinan Transformatif.

Pada variabel Kinerja Karyawan, dimensi Kinerja Kontekstual dan Kinerja Tugas mempunyai nilai loading tertinggi pada konstruk Kinerja Karyawan. Selanjutnya, pada variabel Motivasi Kerja, dimensi Amotivasi, Motivasi Intrinsik, Regulasi Eksternal-Material, Regulasi Eksternal-Sosial, Regulasi Identifikasi, dan Regulasi Introyeksi mempunyai nilai loading tertinggi pada konstruk Motivasi Kerja. Sementara itu, pada variabel OCB, dimensi OCBI dan OCBO mempunyai nilai loading tertinggi pada konstruk OCB.

Hasil tersebut memperlihatkan jika masing-masing indikator lebih mampu merepresentasikan konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, bisa disimpulkan jika pengujian validitas diskriminan melalui cross loadings pada kajian ini telah terpenuhi.

**Tabel 4. 10**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan melalui *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)**

Variabel	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja Karyawan <-> Kepemimpinan Transformatif	0,650
Motivasi Kerja <-> Kepemimpinan Transformatif	0,623
Motivasi Kerja <-> Kinerja Karyawan	0,621
OCB <-> Kepemimpinan Transformatif	0,701
OCB <-> Kinerja Karyawan	0,757
OCB <-> Motivasi Kerja	0,686

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) pada Tabel 4.10, diketahui jika seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas ketentuan 0,90 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2022). Nilai HTMT antara Kinerja Karyawan dan Kepemimpinan Transformasional sejumlah 0,650, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional sejumlah 0,623, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan sejumlah 0,621, OCB dan Kepemimpinan Transformasional sejumlah 0,701, OCB dan Kinerja Karyawan sejumlah 0,757, serta OCB dan Motivasi Kerja sejumlah 0,686.

Hasil tersebut memperlihatkan jika masing-masing konstruk dalam kajian ini mempunyai tingkat diskriminasi yang baik dan mampu membedakan satu konstruk dengan konstruk lainnya secara memadai. Dengan demikian, bisa disimpulkan jika validitas diskriminan berdasarkan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dalam kajian ini telah terpenuhi.

#### **4.4.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas, tahap selanjutnya ialah melakukan evaluasi terhadap model struktural (*inner model*). Pengujian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian, khususnya terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi.

Evaluasi *inner model* dilakukan melalui beberapa indikator, yaitu uji *collinearity* dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk memastikan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel prediktor, pengujian signifikansi hubungan antar konstruk melalui nilai *path coefficient* (*t-statistic* dan *p-value*), serta pengukuran kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen melalui nilai *R-square* ( $R^2$ ). Selain itu, dilakukan juga pengujian *effect size* ( $f^2$ ) untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel, serta *predictive relevance* ( $Q^2$ ) melalui prosedur *blindfolding* untuk menilai kemampuan prediktif model.

Lebih lanjut, pengujian signifikansi mediasi dilakukan dengan melihat nilai *indirect effect* menggunakan metode *bootstrapping*. Melalui rangkaian pengujian ini, diharapkan bisa diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kelayakan model, kekuatan hubungan antar variabel, serta validitas peran mediasi OCB dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 4.4.2.1 Multikolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk memastikan jika tidak terdapat masalah multikolinearitas antar konstruk prediktor dalam model penelitian. Pengujian *collinearity* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Suatu konstruk dinyatakan tidak mengalami masalah *collinearity* apabila mempunyai nilai  $VIF < 5,00$ , sehingga hubungan antar konstruk independen dalam model penelitian masih bisa diterima dan tidak menimbulkan bias pada hasil estimasi (Hair

et al., 2022). Adapun hasil pengujian multikolinearitas pada kajian ini disajikan pada Tabel 4.11.

**Tabel 4. 11**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Effect (pengaruh)	VIF
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	2,013
Kepemimpinan Transformasional -> OCB	1,582
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	1,974
Motivasi Kerja -> OCB	1,582
OCB -> Kinerja Karyawan	2,322

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *collinearity* pada Tabel 4.11, diketahui jika seluruh hubungan antar konstruk dalam model penelitian mempunyai nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 5,00. Nilai VIF pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan sejumlah 2,013, Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB sejumlah 1,582, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sejumlah 1,974, Motivasi Kerja terhadap OCB sejumlah 1,582, serta OCB terhadap Kinerja Karyawan sejumlah 2,322.

Hasil tersebut memperlihatkan jika tidak terdapat permasalahan multikolinearitas atau *collinearity* antar variabel prediktor dalam model penelitian. Dengan demikian, model struktural dalam kajian ini dinyatakan memenuhi kriteria *collinearity* sesuai ketentuan Hair et al. (2022), sehingga hubungan antar variabel bisa dianalisis lebih lanjut.

#### 4.4.2.2 R-Square ( $R^2$ )

Pengujian *R-Square* ( $R^2$ ) dalam kajian ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model struktural. Nilai *R-Square* memperlihatkan besarnya proporsi varians variabel endogen yang bisa dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai *R-Square*, maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Menurut Hair et al. (2022), nilai *R-Square* sejumlah 0,75 memperlihatkan model kuat, 0,50 memperlihatkan model moderat, dan 0,25 memperlihatkan model lemah. Adapun hasil pengujian *R-Square* ( $R^2$ ) pada kajian ini disajikan pada Tabel 4.12.

**Tabel 4. 12**  
**Hasil Uji *R-Square* ( $R^2$ )**

Variabel Terikat (endogen)	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0,595	0,587
OCB	0,569	0,563

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.12, nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja Karyawan sejumlah 0,595 dan nilai *R-Square Adjusted* sejumlah 0,587. Hasil tersebut memperlihatkan jika variabel-variabel independen dalam model penelitian mampu menjelaskan sejumlah 59,5% varians pada variabel Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sejumlah 40,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Sementara itu, variabel OCB mempunyai nilai *R-Square* sejumlah 0,569 dan nilai *R-Square Adjusted* sejumlah 0,563. Hal ini

memperlihatkan jika variabel independen dalam model mampu menjelaskan sejumlah 56,9% varians pada variabel OCB, sedangkan sisanya sejumlah 43,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Berdasarkan kriteria Hair et al. (2022), nilai R-Square sejumlah 0,595 pada variabel Kinerja Karyawan termasuk kategori moderat menuju kuat, sedangkan nilai R-Square sejumlah 0,569 pada variabel OCB termasuk kategori moderat. Dengan demikian, model kajian ini mempunyai kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel endogen yang diteliti.

#### 4.4.2.3 Effect Size ( $f^2$ )

Pengujian *Effect Size* ( $f^2$ ) dalam kajian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Nilai *effect size* ( $f^2$ ) memperlihatkan seberapa besar kontribusi suatu variabel independen terhadap nilai R-Square variabel dependen apabila variabel tersebut dimasukkan atau dikeluarkan dari model penelitian. Menurut Hair et al. (2022), nilai  $f^2$  sejumlah 0,02 memperlihatkan pengaruh kecil, 0,15 memperlihatkan pengaruh sedang, dan 0,35 memperlihatkan pengaruh besar. Adapun hasil pengujian *Effect Size* ( $f^2$ ) pada kajian ini disajikan pada Tabel 4.13.

**Tabel 4. 13**  
**Hasil Uji *Effect Size* ( $f^2$ )**

<b>Effect (pengaruh)</b>	<b>f-square</b>
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,048
Kepemimpinan Transformasional -> OCB	0,273
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,029
Motivasi Kerja -> OCB	0,248
OCB -> Kinerja Karyawan	0,272

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Hasil perhitungan *effect size* (f-square) pada Tabel 4.13 memperlihatkan jika model kajian ini mempunyai kekuatan pengaruh yang bervariasi. Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi kecil terhadap Kinerja Karyawan ( $f^2 = 0,048$ ). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional, seperti karismatik, kemampuan pemimpin mengkomunikasikan visi, memberikan dukungan, memberdayakan karyawan, mendorong inovasi, dan menjadi teladan, hanya memberikan tambahan kontribusi yang relatif kecil terhadap peningkatan Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh sedang terhadap OCB ( $f^2 = 0,273$ ) yang mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional mampu mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, serta memberikan usaha ekstra di luar tugas formal. Motivasi Kerja memperlihatkan pengaruh kecil terhadap Kinerja Karyawan ( $f^2 = 0,029$ ), hasil ini mengindikasikan bahwa

peningkatan motivasi kerja yang tercermin dari amotivasi, regulasi eksternal sosial, regulasi eksternal material, regulasi identifikasi, regulasi introjeksi dan motivasi intrinsik belum memberikan kontribusi yang kuat secara langsung terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Motivasi kerja memberikan pengaruh sedang terhadap OCB ( $f^2 = 0,248$ ) yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih bersedia menampilkan perilaku ekstra-peran yang mendukung efektivitas organisasi. Selain itu, OCB juga memberikan kontribusi dengan pengaruh sedang terhadap peningkatan Kinerja Karyawan ( $f^2 = 0,272$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator OCB pada OCBI dan OCBO memberikan kontribusi yang cukup kuat terhadap peningkatan Kinerja Karyawan. Karyawan yang menunjukkan perilaku sukarela, membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, serta memiliki kepedulian terhadap organisasi cenderung mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, hasil kajian ini memperlihatkan jika variabel OCB mempunyai kontribusi pengaruh yang lebih kuat terhadap Kinerja Karyawan dibandingkan pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

#### 4.4.2.4 Predictive Relevance ( $Q^2$ )

*Pengujian Predictive Relevance ( $Q^2$ )* dalam kajian ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan prediktif model dalam merekonstruksi data observasi secara akurat. Nilai  $Q^2$  diperoleh melalui prosedur

*blindfolding* dan digunakan untuk menilai sejauh mana model mempunyai relevansi prediktif terhadap variabel endogen yang diteliti. Model penelitian dinyatakan mempunyai *predictive relevance* apabila nilai  $Q^2 > 0$ , sedangkan nilai  $Q^2 \leq 0$  memperlihatkan jika model kurang mempunyai kemampuan prediktif (Hair et al., 2022). Semakin besar nilai  $Q^2$ , maka semakin baik kemampuan prediktif model penelitian. Adapun hasil pengujian *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) pada kajian ini disajikan pada Tabel 4.14.

**Tabel 4. 14**  
**Hasil Uji *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )**

Variabel Terikat (endogen)	$Q^2_{predict}$
Kinerja Karyawan	0,477
OCB	0,563

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

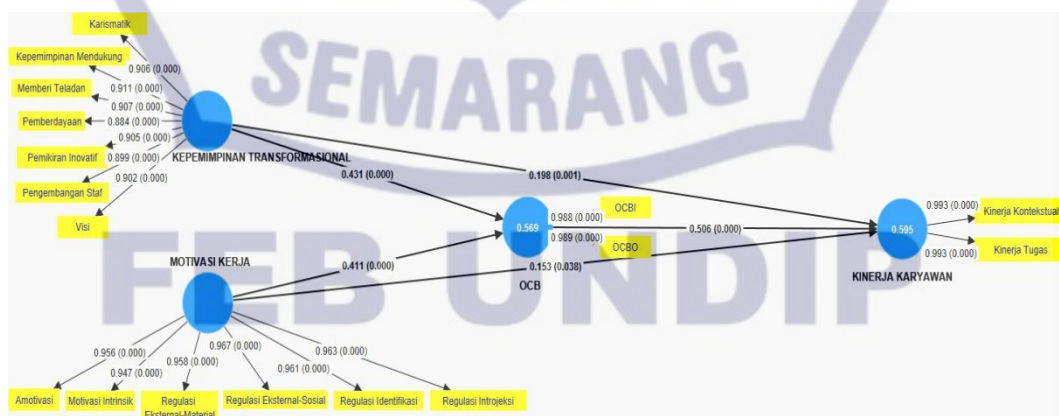
Hasil pengujian *predictive relevance* ( $Q^2$ ) pada Tabel 4.14 memperlihatkan jika variabel Kinerja Karyawan mempunyai nilai  $Q^2_{predict}$  sejumlah 0,477 dan variabel OCB sejumlah 0,563. Nilai  $Q^2_{predict}$  yang lebih besar dari 0 memperlihatkan jika model penelitian mempunyai kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan variabel endogen yang diteliti. Dengan demikian, model struktural dalam kajian ini dinyatakan mempunyai *predictive relevance* yang baik sesuai dengan ketentuan Hair et al. (2022).

#### 4.4.3 Pengujian Hipotesis

Setelah model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, serta memperlihatkan

tingkat kesesuaian model (model fit) yang memadai, tahap selanjutnya ialah melakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh dan hubungan antar variabel laten dalam model penelitian dengan memperhatikan nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values hasil bootstrapping.

Nilai *path coefficient* memperlihatkan hubungan antar konstruk, baik positif maupun negatif, serta menggambarkan seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Semakin mendekati nilai +1 maka hubungan antar variabel semakin kuat dan positif, sedangkan nilai yang mendekati -1 memperlihatkan hubungan negatif. Pengujian signifikansi *path coefficient* dilakukan melalui nilai *t-statistics* dan *p-values* hasil *bootstrapping*. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila mempunyai nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2022). Adapun hasil pengujian hipotesis pada kajian ini disajikan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.15.



**Gambar 4. 3**  
Hasil Uji *Path koefisien bootstrapping direct effect*

**Tabel 4. 15**  
**Hasil Uji *Path Coefficient***

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Ket
H1 : Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0,198	0,203	0,062	3,182	0,001	Diterima
H2 : Motivasi Kerja-> Kinerja Karyawan	0,431	0,432	0,057	7,511	0,000	Diterima
Kepemimpinan Transformasional-> OCB	0,153	0,154	0,073	2,076	0,038	Diterima
Motivasi Kerja -> OCB	0,411	0,408	0,062	6,633	0,000	Diterima
OCB -> Kinerja Karyawan	0,506	0,500	0,077	6,527	0,000	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *path coefficient* yang ditampilkan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.15, memperlihatkan jika variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai original sample sejumlah 0,198, nilai t-statistic sejumlah 3,182 (lebih besar dari t-table 1,96), dan p-value sejumlah 0,001 ( $< 0,05$ ), sehingga **H1 yaitu Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima**. Hal ini memperlihatkan jika semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Selanjutnya, variabel Motivasi Kerja juga memperlihatkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai original sample sejumlah 0,431, nilai t-statistic sejumlah 7,511 ( $> 1,96$ ), dan p-value sejumlah 0,000 ( $< 0,05$ ), sehingga **H2 yaitu Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima**. Hasil ini mengindikasikan

jika semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan.

Variabel Kepemimpinan Transformasional juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan nilai original sample sejumlah 0,153, nilai *t-statistic* sejumlah 2,076 ( $> 1,96$ ), dan *p-value* sejumlah 0,038 ( $< 0,05$ ), sehingga **Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap OCB diterima**. Temuan ini memperlihatkan jika gaya kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk memperlihatkan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi.

Selain itu, variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai original sample sejumlah 0,411, nilai *t-statistic* sejumlah 6,633 ( $> 1,96$ ), dan *p-value* sejumlah 0,000 ( $< 0,05$ ), sehingga **Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap OCB diterima**. Hal ini memperlihatkan jika semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk memperlihatkan perilaku OCB.

Selanjutnya, variabel OCB memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai original sample sejumlah 0,506, nilai *t-statistic* sejumlah 6,527 ( $> 1,96$ ), dan *p-value* sejumlah 0,000 ( $< 0,05$ ), sehingga **OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan diterima**. Hasil ini memperlihatkan jika perilaku OCB berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan.

Secara keseluruhan, model struktural dalam kajian ini mendukung kerangka konseptual yang diajukan, jika Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja, baik secara langsung maupun melalui OCB, mempunyai peran penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

#### 4.4.4 Pengujian Signifikansi Mediasi

Pengujian peran mediasi merupakan salah satu tahapan penting dalam analisis model struktural yang bertujuan untuk mengetahui mekanisme hubungan antara variabel independen dan variabel dependen melalui variabel mediasi. Analisis mediasi dilakukan untuk mengidentifikasi apakah pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen terjadi secara langsung, tidak langsung melalui variabel mediator, maupun keduanya secara simultan. Dalam kajian ini, variabel OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian mediasi dalam kajian ini dilakukan menggunakan pendekatan bootstrapping pada perangkat lunak SmartPLS versi 4 dengan melihat nilai *indirect effect*, *t-statistics*, dan *p-values*. Suatu pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila mempunyai nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2022). Hasil pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah peran mediasi yang terjadi bersifat *full mediation*, *partial mediation*, atau tidak signifikan, sehingga bisa memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel dalam model penelitian.

**Tabel 4. 16**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengaruh	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Ket
Kepemimpinan Transformasional - > OCB -> Kinerja Karyawan	0,218	0,216	0,044	4,963	<b>0,000</b>	<b>Signifikan</b>
Motivasi Kerja - > OCB -> Kinerja Karyawan	0,208	0,204	0,043	4,863	<b>0,000</b>	<b>Signifikan</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian mediasi pada Tabel 4.16, diketahui jika variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-values pada kedua jalur mediasi sejumlah 0,000 (< 0,05) serta nilai t-statistics yang lebih besar dari t-table 1,96, yaitu masing-masing sejumlah 4,963 dan 4,863.

Pada jalur Kepemimpinan Transformasional → OCB → Kinerja Karyawan diperoleh nilai original sample sejumlah 0,218 dengan nilai t-statistic sejumlah 4,963 dan p-value sejumlah 0,000. Hasil tersebut memperlihatkan jika pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB terbukti positif signifikan secara statistik. Dengan demikian, bisa disimpulkan jika OCB mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan sehingga **H3 yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional serta kinerja karyawan bisa diterima.**

Selanjutnya, pada jalur Motivasi Kerja → OCB → Kinerja Karyawan diperoleh nilai original sample sejumlah 0,208 dengan nilai t-statistic sejumlah 4,863 dan p-value sejumlah 0,000. Hasil ini memperlihatkan jika pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB juga signifikan secara statistik. Dengan demikian, bisa disimpulkan jika OCB mampu memediasi secara signifikan hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan sehingga **H4 yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi hubungan antara motivasi kerja serta kinerja karyawan bisa diterima.**

Hasil kajian ini memperlihatkan jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai peran penting sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

#### 4.4.5 Pengujian Robustness

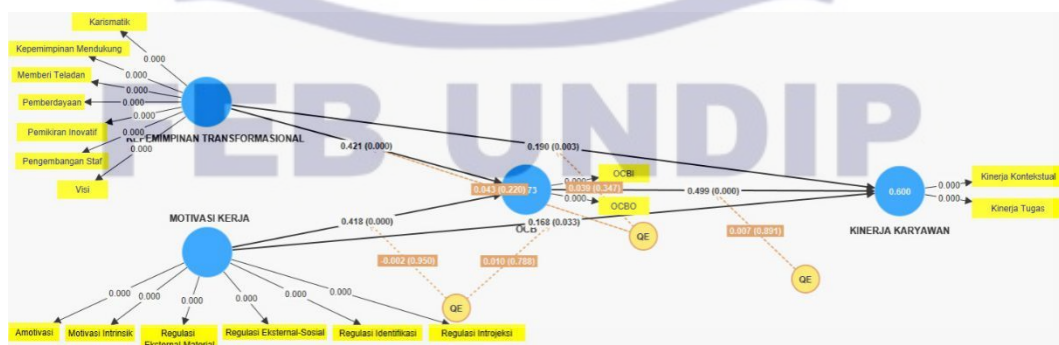
Pengujian robustness merupakan pengujian tambahan dalam analisis model struktural yang bertujuan untuk memastikan jika hasil penelitian mempunyai tingkat kestabilan dan konsistensi yang baik. Dalam kajian ini, pengujian robustness dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4 melalui pendekatan *Quadratic Effect*, *Gaussian Copula*, dan *Finite Mixture Segmentation* (FIMIX). Pengujian quadratic effect digunakan untuk mendeteksi hubungan nonlinier, gaussian copula digunakan untuk mendeteksi potensi endogeneity, sedangkan FIMIX digunakan untuk mengidentifikasi unobserved heterogeneity pada model penelitian. Model

dinyatakan robust apabila hasil pengujian memperlihatkan tidak terdapat masalah nonlinieritas, endogeneity, maupun heterogenitas yang bisa mempengaruhi hasil penelitian.

#### 4.4.5.1 Quadratic Effect

Pengujian robustness dalam kajian ini dilakukan untuk memastikan jika hasil model struktural yang diperoleh tetap stabil dan konsisten. Menurut Sarstedt et al. (2020), robustness check pada PLS-SEM bisa dilakukan melalui pengujian quadratic effect untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya hubungan non-linear antar variabel dalam model penelitian.

Dalam kajian ini, pengujian robustness dilakukan menggunakan pendekatan quadratic effect pada SmartPLS versi 4 dengan memperhatikan nilai p-values hasil bootstrapping. Model dinyatakan tidak mempunyai efek non-linear atau tetap robust apabila nilai p-values pada quadratic effect  $> 0,05$ , sehingga hubungan antar variabel dalam model bisa dinyatakan stabil dan tetap bersifat linear. Adapun hasil pengujian robustness melalui *quadratic effect* disajikan pada Gambar 4.4 dan Tabel 4.17.



**Gambar 4. 4**  
**Hasil Uji Quadratic Effect**

**Tabel 4. 17**  
**Hasil Uji *Quadratic Effect***

Hubungan Antar Variabel	P values
QE (Kepemimpinan Transformasional) -> Kinerja Karyawan	0,347
QE (Kepemimpinan Transformasional)-> OCB	0,220
QE (Motivasi Kerja)-> Kinerja Karyawan	0,788
QE (Motivasi Kerja) -> OCB	0,950
QE (OCB) -> Kinerja Karyawan	0,891

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian robustness melalui quadratic effect pada Tabel 4.17, seluruh hubungan antar variabel mempunyai nilai p-values  $> 0,05$ , yaitu QE Kepemimpinan Transformasional  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan sejumlah 0,347, QE Kepemimpinan Transformasional  $\rightarrow$  OCB sejumlah 0,220, QE Motivasi Kerja  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan sejumlah 0,788, QE Motivasi Kerja  $\rightarrow$  OCB sejumlah 0,950, dan QE OCB  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan sejumlah 0,891. Hasil tersebut memperlihatkan jika tidak terdapat pengaruh non-linear (quadratic effect) yang signifikan, sehingga hubungan antar variabel dalam model penelitian bersifat linear dan model dinyatakan robust atau stabil.

#### 4.4.5.2 Gaussian Copula

Pengujian *Gaussian Copula* dilakukan sebagai bagian dari robustness test untuk mendeteksi adanya potensi endogeneity pada model struktural. Menurut Sarstedt et al. (2020), model dinyatakan bebas dari masalah endogeneity apabila nilai p-values pada *Gaussian Copula*  $> 0,05$ . Pengujian dilakukan menggunakan SmartPLS versi 4 dengan

melihat nilai signifikansi pada masing-masing hubungan antar variabel.

Adapun hasil pengujian *Gaussian Copula* disajikan pada Tabel 4.18.

**Tabel 4. 18**  
**Hasil Uji *Gaussian Copula***

Hubungan Antar Variabel	P values
GC (Kepemimpinan Transformasional) -> Kinerja Karyawan	<b>0,328</b>
GC (Kepemimpinan Transformasional)-> OCB	<b>0,593</b>
GC (Motivasi Kerja)-> Kinerja Karyawan	<b>0,073</b>
GC (Motivasi Kerja) -> OCB	<b>0,892</b>
GC (OCB) -> Kinerja Karyawan	<b>0,186</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *Gaussian Copula* pada Tabel 4.18, seluruh hubungan antar variabel mempunyai nilai p-values  $> 0,05$ , yaitu GC Kepemimpinan Transformasional  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan sejumlah 0,328, GC Kepemimpinan Transformasional  $\rightarrow$  OCB sejumlah 0,593, GC Motivasi Kerja  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan sejumlah 0,073, GC Motivasi Kerja  $\rightarrow$  OCB sejumlah 0,892, dan GC OCB  $\rightarrow$  Kinerja Karyawan sejumlah 0,186. Hasil tersebut memperlihatkan jika model penelitian tidak mengalami masalah endogeneity, sehingga hubungan antar variabel dalam model bisa dinyatakan robust dan hasil estimasi penelitian tetap konsisten.

#### 4.4.5.3 Unobserved Heterogeneity

Pengujian *Finite Mixture Segmentation* (FIMIX) dalam kajian ini dilakukan sebagai bagian dari *robustness test* untuk mendeteksi adanya *unobserved heterogeneity* pada model struktural. Menurut Sarstedt et al.

(2020), FIMIX digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya perbedaan karakteristik responden yang tidak teramati dan bisa mempengaruhi hasil estimasi model PLS-SEM.

Pengujian dilakukan menggunakan SmartPLS versi 4 dengan memperhatikan nilai *information criteria* seperti AIC, BIC, dan CAIC pada setiap segmentasi. Model dinyatakan tidak mengalami *unobserved heterogeneity* apabila tidak ditemukan segmentasi yang lebih baik dibandingkan model utama. Adapun hasil pengujian FIMIX pada kajian ini disajikan pada Tabel 4.19.

**Tabel 4. 19**  
**Hasil Uji *Finite Mixture Segmentation* (FIMIX)**

Jumlah Segmen	AIC	BIC	CAIC	EN	Ukuran Segmen
1 Segmen	603,443	624,517	631,517	0,000	100%
2 Segmen	612,878	658,037	673,037	0,477	79,9% : 20,1%
3 Segmen	605,999	675,243	698,243	0,699	76,6% : 14,6% : 8,8%
4 Segmen	586,902	680,232	711,232	0,866	75,9% : 11,4% : 6,9% : 5,7%
5 Segmen	588,981	706,396	745,396	0,688	38,5% : 25,3% : 20,6% : 8,5% : 7,1%

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *Finite Mixture Segmentation* (FIMIX) pada Tabel 4.19, model 1 segmen mempunyai nilai BIC dan CAIC paling kecil dibandingkan model segmentasi lainnya, yaitu sejumlah 624,517 dan 631,517. Hasil tersebut memperlihatkan jika model penelitian tidak mengalami *unobserved heterogeneity* yang signifikan sehingga model dinyatakan stabil dan robust. Selain itu, beberapa segmentasi lain

mempunyai ukuran segmen yang relatif kecil, sehingga model 1 segmen dinilai paling sesuai digunakan dalam kajian ini.

#### 4.5 Pembahasan

Pembahasan dalam kajian ini tidak hanya menitikberatkan pada hasil pengujian hipotesis secara statistik, tetapi juga berupaya menginterpretasikan makna dari hubungan antar variabel dalam konteks perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Melalui pembahasan ini, diharapkan bisa diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

Pembahasan dilakukan secara terstruktur berdasarkan masing-masing hipotesis penelitian untuk melihat keterkaitan antar hasil temuan serta kontribusinya terhadap pengembangan kajian perilaku organisasi. Selain memberikan penguatan terhadap konsep dan teori yang digunakan, hasil kajian ini juga diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan kepemimpinan yang efektif, peningkatan motivasi kerja, serta pengembangan perilaku kerja sukarela (OCB) dalam lingkungan kerja.

##### 4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, hipotesis pertama (H1) diterima yang memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai path coefficient

sejumlah 0,231, t-statistics sejumlah 2,987, dan p-value sejumlah 0,003, sehingga nilai t-statistics  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$  memperlihatkan pengaruh yang signifikan. Hasil ini mengindikasikan jika semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan melalui peningkatan produktivitas, loyalitas, dan efektivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Buil et al., (2019), Khan et al.,(2020), Ibrahim et al.,(2022), Qalati et al.,(2022) serta mendukung Transformational Leadership Theory dari Bernard M. Bass dan Bruce J. Avolio yang menyatakan jika pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi dan komitmen bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Jika ditinjau dari karakteristik responden, mayoritas pegawai berada pada usia produktif dengan masa kerja yang cukup matang, sehingga cenderung membutuhkan figur pemimpin yang tidak hanya mampu mengarahkan pekerjaan, tetapi juga memberikan inspirasi, kejelasan tujuan, dan dukungan pengembangan karier. Pada kondisi tersebut, gaya kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena mampu menjawab kebutuhan karyawan modern yang menginginkan penghargaan, pelibatan, dan ruang berkembang dalam organisasi.

Dalam kajian ini, dimensi kepemimpinan transformasional yang paling berperan tercermin dari kemampuan atasan dalam memberikan teladan, mengkomunikasikan visi yang jelas, serta mendukung pengembangan staf. Hal ini memperlihatkan bahwa karyawan memberikan respons positif terhadap pemimpin yang mampu menjadi contoh dalam perilaku kerja,

memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi organisasi, serta mendorong pengembangan kompetensi bawahannya. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan membangun hubungan kerja yang baik, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam menginspirasi karyawan melalui keteladanan, visi yang kuat, dan perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja secara optimal.

Manajemen organisasi perlu mengelola penerapan kepemimpinan transformasional secara konsisten agar mampu memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan, coaching, mentoring, dan pembinaan manajerial, tetapi juga melalui penguatan kemampuan pemimpin dalam memberikan teladan, mengkomunikasikan visi yang jelas, serta mendukung pengembangan staf. Para pimpinan perlu dibekali kemampuan untuk menjadi role model yang mencerminkan nilai-nilai organisasi, menyampaikan arah dan tujuan organisasi secara inspiratif, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensi dan potensi yang dimiliki. Selain itu, organisasi perlu melakukan evaluasi kepemimpinan secara berkala untuk memastikan bahwa perilaku kepemimpinan yang diterapkan selaras dengan kebutuhan pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

Temuan ini memberikan sinyal positif bahwa upaya organisasi dalam membangun pemimpin yang mampu menjadi teladan, memiliki visi yang

jelas, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh perubahan, organisasi membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mampu mengarahkan pekerjaan, tetapi juga menginspirasi, membimbing, dan mengembangkan kemampuan karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting dalam membangun kinerja karyawan yang unggul dan berkelanjutan.

#### **4.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian, hipotesis kedua (H2) diterima yang memperlihatkan jika motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai path coefficient sejumlah 0,296, t-statistics sejumlah 3,841, dan p-value sejumlah 0,000, sehingga nilai t-statistics  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$  membuktikan jika pengaruh tersebut signifikan. Hasil ini memperlihatkan jika semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, karena motivasi mampu meningkatkan semangat, disiplin, tanggung jawab, dan produktivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dharma (2018), Ibrahim et al. (2022), Thiel et al. (2023), Nicuță et al., (2025). Hasil ini juga mendukung teori Abraham Maslow dan Frederick Herzberg yang menjelaskan jika pemenuhan kebutuhan dan kepuasan kerja bisa meningkatkan motivasi serta prestasi kerja karyawan.

Jika ditinjau dari karakteristik responden, mayoritas karyawan berada pada usia produktif dan mempunyai masa kerja yang cukup panjang, sehingga kebutuhan terhadap penghargaan, keamanan kerja, pengembangan karier, serta pengakuan menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi kerja. Karyawan pada fase tersebut cenderung tidak hanya bekerja untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga mengharapkan stabilitas, pengembangan diri, dan pencapaian karier jangka panjang.

Dalam kajian ini, dimensi motivasi kerja yang paling dominan tercermin pada Regulasi Eksternal Sosial, yaitu dorongan untuk bekerja dengan baik karena adanya penghargaan, pengakuan, dan penerimaan sosial dari atasan maupun rekan kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa karyawan cenderung termotivasi ketika kontribusi dan kinerjanya dihargai oleh lingkungan kerja. Pengakuan atas prestasi, hubungan kerja yang positif, serta apresiasi dari pimpinan menjadi faktor penting yang mendorong semangat kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek sosial memiliki peran yang lebih besar dalam membentuk motivasi kerja dibandingkan faktor-faktor lain.

Manajemen organisasi perlu mengelola motivasi kerja secara berkelanjutan agar dapat memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui pemberian kompensasi dan penghargaan yang adil, tetapi juga melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, kolaboratif, dan saling menghargai. Organisasi dapat memperkuat motivasi kerja melalui pemberian apresiasi atas

prestasi karyawan, pengakuan terhadap kontribusi individu maupun tim, komunikasi yang terbuka, serta hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan. Dengan pengelolaan yang tepat, motivasi kerja dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kualitas kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Temuan ini memberikan sinyal positif bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan dukungan sosial dan apresiasi terhadap karyawan akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, karyawan membutuhkan pengakuan dan penghargaan atas kontribusi yang diberikan sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi salah satu elemen strategis dalam menciptakan sumber daya manusia yang produktif, adaptif, dan berkinerja unggul.

#### **4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Berdasarkan hasil pengujian, hipotesis ketiga (H3) diterima yang memperlihatkan jika kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai indirect effect sejumlah 0,113, t-statistics sejumlah 3,228, dan p-value sejumlah 0,001, sehingga nilai t-statistics  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$  memperlihatkan pengaruh mediasi yang signifikan. Hasil ini mengindikasikan jika semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi perilaku OCB karyawan yang pada

akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Jiang et al., (2017), Qalati et al., (2022), Saptono et al., (2020), serta Pratiwi et al., (2024) yang menyatakan jika kepemimpinan transformasional mampu mendorong perilaku ekstra peran karyawan. Hasil kajian ini juga mendukung Peter Blau melalui *Social Exchange Theory* yang menjelaskan jika hubungan positif antara pemimpin dan bawahan akan mendorong karyawan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi melalui perilaku OCB.

Jika ditinjau dari kondisi organisasi, kepemimpinan transformasional yang mampu membangun visi bersama, memberikan motivasi, dan menciptakan rasa percaya akan menumbuhkan iklim kerja positif. Dalam lingkungan kerja seperti ini, karyawan tidak hanya fokus pada tugas utama, tetapi juga terdorong untuk memperlihatkan perilaku OCB seperti membantu rekan kerja, menjaga komunikasi yang baik, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta menjaga citra organisasi. Perilaku-perilaku tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Dalam kajian ini, OCB berperan sebagai mediator parsial, yang berarti kepemimpinan transformasional tetap mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika didukung oleh munculnya perilaku OCB. Hal ini memperlihatkan jika keberhasilan pemimpin tidak hanya diukur dari kemampuan mengarahkan bawahan, tetapi juga dari kemampuannya menumbuhkan kesediaan bawahan untuk berkontribusi secara sukarela.

Manajemen organisasi perlu mengelola hubungan antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja karyawan secara terintegrasi. Pimpinan tidak hanya dituntut mampu memberikan arahan kerja, tetapi juga perlu membangun hubungan interpersonal yang positif, memberikan keteladanan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan. Upaya tersebut bisa dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan transformasional, coaching dan mentoring, komunikasi dua arah yang terbuka, serta pemberian apresiasi terhadap perilaku kerja positif dan sukarela karyawan. Selain itu, organisasi juga perlu memperkuat budaya kerja kolaboratif yang mendorong rasa saling membantu, kepedulian, dan partisipasi aktif antarpegawai agar perilaku OCB bisa tumbuh secara berkelanjutan. Dengan pengelolaan yang tepat, kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja individu secara langsung, tetapi juga mampu membangun perilaku OCB yang memperkuat efektivitas kerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Temuan ini memberikan sinyal positif jika peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak ganda, yaitu meningkatkan kinerja secara langsung sekaligus meningkatkan OCB yang memperkuat kinerja secara tidak langsung. Dengan demikian, OCB bukan sekadar perilaku tambahan, tetapi menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam organisasi modern.

#### 4.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hasil pengujian, hipotesis keempat (H4) diterima yang memperlihatkan jika motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan nilai indirect effect sejumlah 0,150, t-statistics sejumlah 4,016, dan p-value sejumlah 0,000, sehingga nilai t-statistics  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$  memperlihatkan pengaruh mediasi yang signifikan. Hasil ini mengindikasikan jika semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi perilaku OCB karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dharma (2018) yang menyatakan jika motivasi kerja bisa mendorong perilaku ekstra peran karyawan. Hasil kajian ini juga mendukung Self-Determination Theory yang menjelaskan jika motivasi intrinsik mendorong individu untuk lebih proaktif, terlibat, dan bersedia memberikan kontribusi sukarela bagi organisasi.

Jika ditinjau dari kondisi organisasi, karyawan yang mempunyai motivasi tinggi biasanya tidak hanya fokus pada target individu, tetapi juga peduli terhadap keberhasilan tim dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini tercermin melalui perilaku OCB seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, berbagi pengetahuan, menjaga hubungan kerja harmonis, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta memperlihatkan loyalitas terhadap perusahaan. Perilaku tersebut akan memperlancar proses kerja dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Dalam kajian ini, OCB berperan sebagai mediator parsial, yang berarti motivasi kerja tetap mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika disertai perilaku OCB. Hal ini memperlihatkan jika motivasi kerja yang tinggi akan lebih efektif menghasilkan kinerja optimal apabila karyawan juga mempunyai kesediaan untuk berkontribusi secara sukarela kepada lingkungan kerjanya.

Manajemen organisasi perlu terus memperkuat motivasi kerja melalui pemberian penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi yang terbuka, serta pengakuan atas prestasi kerja. Selain itu, organisasi juga perlu menanamkan budaya kerja sama dan kepedulian antarpegawai agar perilaku OCB tumbuh secara alami dalam lingkungan kerja. Upaya tersebut bisa dilakukan melalui penguatan kerja tim, pemberian apresiasi terhadap perilaku sukarela karyawan, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta penciptaan iklim kerja yang mendukung kolaborasi dan saling membantu. Dengan pengelolaan yang tepat, motivasi kerja tidak hanya meningkatkan pencapaian individu, tetapi juga mendorong munculnya perilaku OCB yang mampu memperkuat efektivitas kerja tim dan organisasi secara keseluruhan.

Temuan ini memberikan sinyal positif jika peningkatan motivasi kerja akan memberikan dampak ganda, yaitu meningkatkan kinerja secara langsung sekaligus mendorong perilaku OCB yang memperkuat kinerja secara tidak langsung. Dengan demikian, OCB menjadi mekanisme penting

yang menjembatani hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, sehingga organisasi perlu mengelola kedua aspek tersebut secara simultan untuk mencapai kinerja yang optimal.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu terkait kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian memperlihatkan jika ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Adapun kesimpulan dari kajian ini ialah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan kinerja karyawan.

Kajian ini memperlihatkan jika semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, serta mendorong pengembangan bawahan terbukti mampu meningkatkan produktivitas, kedisiplinan, dan kualitas kerja karyawan. Dalam lingkungan organisasi yang dinamis, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting karena mampu menciptakan semangat kerja, loyalitas, dan orientasi pencapaian hasil secara berkelanjutan.

2. Motivasi kerja berperan strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Temuan penelitian memperlihatkan jika motivasi kerja merupakan faktor penting dalam mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Karyawan yang mempunyai dorongan kerja tinggi, merasa pekerjaannya bermakna, serta memperoleh penghargaan yang layak cenderung memperlihatkan semangat

kerja, tanggung jawab, dan produktivitas yang lebih baik. Motivasi kerja tidak hanya berasal dari faktor finansial, tetapi juga dari rasa bangga, kesempatan berkembang, keamanan kerja, dan pengakuan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian memperlihatkan jika pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menjadi lebih kuat melalui adanya OCB. Artinya, pemimpin yang mampu membangun kepercayaan, memberi inspirasi, dan menciptakan hubungan kerja yang positif akan mendorong perilaku sukarela karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, OCB menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja karyawan.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kajian ini juga menemukan jika motivasi kerja akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja apabila disertai perilaku OCB. Karyawan yang termotivasi tinggi dan mempunyai kesediaan berkontribusi di luar tugas formal akan lebih produktif, adaptif, dan efektif dalam bekerja. Hal ini memperlihatkan jika kombinasi antara motivasi kerja yang kuat dan perilaku OCB menjadi faktor strategis dalam membangun kinerja karyawan yang unggul.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Hasil kajian ini memberikan sejumlah implikasi strategis bagi manajemen organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan penelitian memperlihatkan jika peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh sistem kerja formal, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, dorongan kerja internal, serta perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi. Berikut ialah beberapa implikasi manajerial yang bisa dijadikan landasan pengambilan keputusan strategis:

1. Kepemimpinan transformasional perlu diposisikan sebagai penggerak utama budaya kerja berprestasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dimensi yang paling dominan dalam membentuk Kepemimpinan Transformasional adalah **Kepemimpinan Mendukung (Supportive Leadership)**, yang menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan dukungan, dorongan, apresiasi, dan perhatian kepada karyawan merupakan faktor yang paling penting. Oleh karena itu, manajemen perlu mendorong para pemimpin untuk lebih aktif memberikan dukungan dan pengakuan atas kontribusi karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan secara optimal.

2. Motivasi kerja harus dikelola sebagai aset strategis organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Dimensi yang paling dominan dalam

membentuk Motivasi Kerja adalah **Regulasi Eksternal Sosial**, yang menunjukkan bahwa dorongan untuk memperoleh penghargaan, pengakuan, dan apresiasi dari atasan maupun rekan kerja menjadi faktor penting bagi karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang suportif melalui pemberian apresiasi atas prestasi, pengakuan terhadap kontribusi karyawan, serta penguatan hubungan kerja yang positif. Dengan demikian, motivasi kerja karyawan dapat meningkat dan berdampak pada peningkatan kinerja secara optimal.

3. Kepemimpinan yang baik akan mendorong tumbuhnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berkontribusi terhadap terbentuknya OCB. Dimensi OCB yang paling dominan adalah **OCBO (*Organizational Citizenship Behavior toward Organization*)**, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan untuk memberikan kontribusi sukarela yang mendukung kemajuan dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong gaya kepemimpinan yang partisipatif, terbuka, dan menghargai kontribusi karyawan agar semakin tumbuh rasa memiliki, loyalitas, dan kepedulian terhadap organisasi. Dengan demikian, perilaku sukarela yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dapat terus ditingkatkan.

4. Motivasi kerja yang tinggi akan memperkuat solidaritas dan kontribusi sukarela karyawan.

Karyawan yang termotivasi cenderung tidak hanya fokus pada target pribadi,

tetapi juga peduli terhadap keberhasilan tim dan organisasi. Hal ini memperlihatkan jika motivasi kerja tidak hanya berdampak pada performa individu, tetapi juga memperkuat perilaku OCB. Oleh karena itu, kebijakan peningkatan motivasi perlu dirancang tidak hanya untuk meningkatkan output kerja, tetapi juga untuk membangun semangat kolaborasi, kepedulian, dan rasa mempunyai terhadap organisasi.

5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perlu dipandang sebagai indikator kesehatan budaya organisasi.

Hasil penelitian memperlihatkan jika OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan menjadi variabel mediasi dalam model penelitian. Hal ini menandakan jika perilaku sukarela bukan sekadar nilai tambah, tetapi merupakan kekuatan sosial yang mendukung efektivitas kerja. Organisasi perlu memandang OCB sebagai indikator penting untuk menilai kualitas hubungan kerja, tingkat kolaborasi, dan kedewasaan budaya organisasi. Ketika OCB tumbuh secara alami, berarti organisasi berada dalam jalur budaya kerja yang positif dan adaptif.

6. Pengembangan SDM perlu diarahkan pada kombinasi hard skill dan soft leadership.

Karena kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, dan OCB, maka pengembangan karyawan tidak cukup hanya berfokus pada kompetensi teknis.

Manajemen perlu memperkuat pelatihan komunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim, emotional intelligence, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Pendekatan ini akan menghasilkan sumber daya manusia yang tidak hanya

kompeten secara teknis, tetapi juga matang secara perilaku organisasi.

7. Sistem evaluasi kinerja perlu memasukkan aspek perilaku kerja positif.

Temuan penelitian memperlihatkan jika perilaku sukarela dan kolaboratif berkontribusi terhadap pencapaian kinerja. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja sebaiknya tidak hanya berfokus pada target kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan aspek kerja sama, inisiatif, loyalitas, kepedulian terhadap tim, dan kontribusi nonformal lainnya. Dengan demikian, organisasi bisa mendorong budaya kerja yang lebih seimbang antara pencapaian hasil dan perilaku positif.

8. Organisasi perlu membangun ekosistem kerja yang adaptif dan berkelanjutan.

Dalam dinamika organisasi modern yang penuh perubahan, peningkatan kinerja membutuhkan ekosistem kerja yang mendukung keterlibatan, motivasi, dan kolaborasi. Oleh karena itu, manajemen perlu membangun komunikasi internal yang sehat, kepemimpinan yang inspiratif, penghargaan yang adil, serta budaya kerja yang saling mendukung. Ketika ketiga variabel utama kajian ini dikelola secara simultan, organisasi akan mempunyai sumber daya manusia yang produktif, loyal, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

### 5.3 Saran Manajerial

Mengacu pada implikasi manajerial yang telah diuraikan sebelumnya, berikut ini ialah beberapa saran yang bisa dipertimbangkan oleh manajemen PT PLN (Persero) UPT Semarang dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk

meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB):

1. Mengembangkan kepemimpinan transformasional melalui program pelatihan pimpinan yang berkelanjutan.

Manajemen perlu merancang program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan komunikasi visi, coaching, mentoring, pengambilan keputusan partisipatif, dan pemberdayaan bawahan. Para atasan perlu dibekali keterampilan untuk menjadi teladan, memberi inspirasi, serta mampu mendorong inovasi dalam tim. Program seperti leadership development class, coaching clinic, dan evaluasi gaya kepemimpinan secara berkala bisa menjadi sarana efektif untuk memperkuat kualitas pimpinan di semua level organisasi.

2. Meningkatkan motivasi kerja melalui sistem penghargaan yang adil dan transparan.

Manajemen perlu memastikan jika penghargaan finansial maupun nonfinansial diberikan secara objektif sesuai kontribusi karyawan. Bentuk implementasi bisa berupa bonus berbasis kinerja, penghargaan pegawai berprestasi, apresiasi publik atas pencapaian individu maupun tim, serta kesempatan promosi yang jelas. Sistem penghargaan yang adil akan meningkatkan rasa dihargai dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal.

3. Memberikan jalur pengembangan karier yang jelas dan terstruktur.

Karyawan yang melihat masa depan kariernya secara jelas cenderung mempunyai motivasi kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, manajemen disarankan menyusun peta karier, program talent management, rotasi jabatan,

serta pelatihan kompetensi yang sesuai dengan jenjang karier. Dengan demikian, karyawan merasa organisasi memberikan peluang berkembang dan mempunyai alasan kuat untuk memberikan performa terbaik.

4. Mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui budaya kerja kolaboratif.

Manajemen bisa membangun lingkungan kerja yang menumbuhkan kerja sama, kepedulian, dan saling membantu antarkaryawan. Salah satu bentuk nyata yang bisa diterapkan ialah forum diskusi lintas tim, program *team sharing session*, mentoring antarpegawai senior dan junior, serta kegiatan kerja sama sosial internal. Budaya kerja yang kolaboratif akan mendorong perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi.

5. Menjadikan OCB sebagai bagian dari sistem evaluasi dan pengakuan informal organisasi.

Perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja positif, berbagi pengetahuan, dan mengambil inisiatif perlu diberikan apresiasi. Manajemen bisa membuat program seperti Pegawai Inspiratif Bulanan, penghargaan tim paling kolaboratif, atau pengakuan informal dalam forum internal. Hal ini penting agar karyawan memahami jika kontribusi nonformal juga bernilai tinggi bagi organisasi.

6. Menciptakan komunikasi internal yang terbuka antara pimpinan dan karyawan.

Manajemen perlu menyediakan ruang komunikasi dua arah yang sehat melalui forum rutin seperti *coffee morning*, town hall meeting, sesi dialog terbuka, maupun kanal digital aspirasi pegawai. Ketika karyawan merasa didengar dan

dihargai pendapatnya, maka motivasi kerja meningkat, kepercayaan terhadap pimpinan bertambah, dan perilaku OCB akan tumbuh secara alami.

7. Menyesuaikan beban kerja dan target secara realistis.

Motivasi kerja bisa menurun apabila karyawan menghadapi beban kerja berlebihan dan target yang tidak proporsional. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan evaluasi distribusi pekerjaan, penyesuaian target berbasis kapasitas unit kerja, serta dukungan sumber daya yang memadai. Karyawan yang bekerja dalam sistem yang adil cenderung lebih termotivasi dan mampu memperlihatkan kinerja optimal.

8. Menyelenggarakan program peningkatan engagement dan kebersamaan karyawan.

Untuk memperkuat motivasi dan OCB, organisasi disarankan mengadakan kegiatan yang meningkatkan keterikatan emosional karyawan, seperti gathering, employee appreciation day, kegiatan olahraga bersama, program sosial perusahaan, atau kompetisi inovasi internal. Kegiatan tersebut bisa mempererat hubungan antarpegawai sekaligus meningkatkan rasa mempunyai terhadap organisasi.

9. Melakukan survei kepuasan dan motivasi karyawan secara berkala.

Manajemen perlu melakukan pemetaan kondisi psikologis dan tingkat motivasi pegawai melalui survei internal minimal satu kali dalam setahun. Hasil survei bisa digunakan sebagai dasar perbaikan kebijakan SDM, sistem penghargaan, pola kepemimpinan, serta budaya kerja. Dengan pendekatan berbasis data, keputusan manajerial akan lebih tepat sasaran.

#### 10. Membangun ekosistem kerja yang adaptif dan berorientasi masa depan.

Dalam menghadapi perubahan organisasi dan tuntutan persaingan, manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, inovatif, dan mendukung pembelajaran berkelanjutan. Ketika kepemimpinan kuat, motivasi kerja tinggi, dan OCB tumbuh secara konsisten, maka organisasi akan mempunyai sumber daya manusia yang produktif, loyal, serta siap menghadapi tantangan jangka panjang.

#### 5.4 Saran Penelitian Selanjutnya

Kajian ini memberikan peluang bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan studi yang lebih komprehensif mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, beberapa saran diajukan untuk memperkaya pendekatan metodologis dan memperluas ruang lingkup kajian yang relevan dengan topik ini. Penelitian berikutnya bisa mempertimbangkan hal-hal berikut:

##### 1. Memperluas objek penelitian pada unit kerja PLN lainnya.

Objek kajian ini masih terbatas pada PT PLN (Persero) UPT Semarang, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya bisa digeneralisasikan pada seluruh unit kerja PLN. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan unit PLN lain seperti UP3, UID, UIP, atau unit operasional di wilayah berbeda agar bisa menguji konsistensi temuan dalam konteks organisasi, budaya kerja, dan karakteristik karyawan yang berbeda.

##### 2. Menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya disarankan mengeksplorasi faktor lain yang bisa memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, employee engagement, budaya organisasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, stres kerja, work-life balance, dan kompensasi. Penambahan variabel tersebut akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan utama kinerja karyawan di lingkungan perusahaan ketenagalistrikan.

3. Mengembangkan model mediasi dan moderasi yang lebih kompleks.

Hasil kajian ini memperlihatkan jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berperan sebagai variabel mediasi. Penelitian mendatang bisa memperluas model dengan menambahkan variabel mediasi lain seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, atau employee engagement, serta variabel moderator seperti iklim organisasi, masa kerja, beban kerja, atau generasi karyawan untuk melihat kondisi yang bisa memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel.

4. Menggunakan metode penelitian campuran (*mixed methods*).

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan pendekatan *mixed methods*, yaitu menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif melalui wawancara mendalam atau focus group discussion (FGD). Pendekatan ini bisa menggali lebih dalam alasan psikologis dan kondisi organisasi yang memengaruhi kepemimpinan, motivasi, OCB, dan kinerja karyawan.

5. Melakukan penelitian longitudinal.

Kajian ini bersifat *cross-sectional* atau dilakukan dalam satu periode waktu

tertentu. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk melihat perubahan motivasi kerja, perilaku OCB, dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu, terutama setelah adanya perubahan kebijakan perusahaan, rotasi pimpinan, atau transformasi organisasi.

6. Membandingkan kelompok karyawan berdasarkan karakteristik demografis.

Penelitian mendatang bisa menganalisis perbedaan pengaruh variabel berdasarkan usia, tingkat pendidikan, status kepegawaian, masa kerja, maupun jabatan. Dengan demikian, akan diperoleh gambaran apakah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja berbeda antara kelompok pegawai senior dan junior, pegawai teknis dan administratif, maupun level staf dan manajerial.

7. Menyesuaikan konteks industri strategis dan transformasi digital.

Karena PLN sedang menghadapi tantangan transformasi digital dan peningkatan layanan, penelitian selanjutnya bisa mengaitkan variabel kajian ini dengan konteks *digital leadership*, *readiness for change*, *innovation behavior*, dan *agile working culture*. Kajian tersebut akan relevan untuk menjawab tantangan pengelolaan SDM di era modern.

8. Menguji kembali model penelitian dengan jumlah sampel yang lebih besar.

Penelitian berikutnya disarankan menggunakan jumlah responden yang lebih besar dan proporsional antarunit kerja agar hasil analisis statistik semakin kuat dan representatif. Sampel yang lebih luas akan meningkatkan validitas eksternal serta memperkuat generalisasi hasil penelitian.

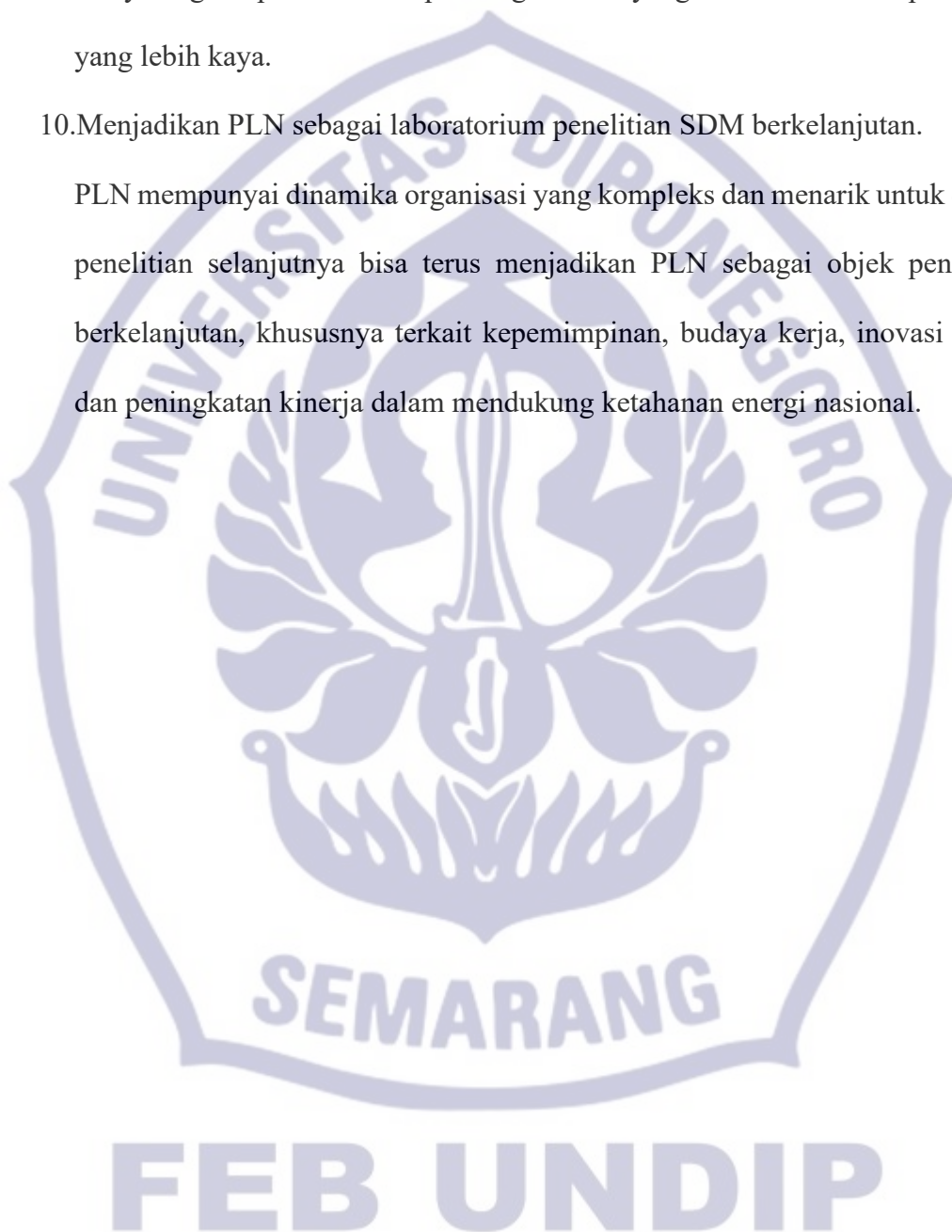
9. Menggunakan alat analisis alternatif selain SEM-PLS.

Selain menggunakan SEM-PLS, penelitian mendatang bisa menggunakan

pendekatan analisis lain seperti CB-SEM, regresi multivariat, atau multilevel analysis agar diperoleh sudut pandang statistik yang berbeda dan hasil penelitian yang lebih kaya.

10. Menjadikan PLN sebagai laboratorium penelitian SDM berkelanjutan.

PLN mempunyai dinamika organisasi yang kompleks dan menarik untuk dikaji, penelitian selanjutnya bisa terus menjadikan PLN sebagai objek penelitian berkelanjutan, khususnya terkait kepemimpinan, budaya kerja, inovasi SDM, dan peningkatan kinerja dalam mendukung ketahanan energi nasional.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achi, S. El, Jabbour, N., Maalouf, A., Barakat, H., & Mawad, J. L. (2025). *The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers ' Performance in Crisis-Affected Educational Settings*. 1–22.
- Amara, D. (2024). *Transformational Leadership and Organizational Commitment : Key Drivers of Citizenship Behavior Across Various Climates*. 8(1), 31–48.
- As, N., Eko, B., & Sani, A. (2021). Heliyon Predicting factors of organizational citizenship behavior in Indonesian nurses. *HLY*, 7(12), e08652. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08652>
- Asif, M., Shao, Z., Sharif, M. N., Alshdaifat, S. M., & Hanaysha, J. R. (2025). Feeling empowered, acting beyond duty: A moderated-mediation model linking transformational leadership to organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica*, 260(August), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105642>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Cui, J., Zhang, Y., Li, X., & Chen, H. (2025). The explore of knowledge management dynamic capabilities, AI-driven knowledge sharing, knowledge-based organizational support, and organizational learning on job performance: Evidence from Chinese technological companies. *ArXiv Preprint*.
- Dharma, Y. (2018). The effect of work motivation on the employee performance with organization citizenship behavior as intervening variable at bank aceh syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1(October), 7–12. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>
- Doan, T., Vuong, N., & Nguyen, L. T. (2022). *The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies : A Systematic Review*.
- Fatinabilah, G. A., & Dwiarti, R. (2025). The Influence of Work Motivation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior at the Yogyakarta Special Region Manpower and Transmigration Office. *Formosa Journal of Science and Technology*, 4(1), 303–320. <https://doi.org/10.55927/fjst.v4i1.13439>

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Hai, S., & Park, I. J. (2021). The accelerating effect of intrinsic motivation and trust toward supervisor on helping behavior based on the curvilinear model among hotel frontline employees in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 47*(December 2020), 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.009>
- Hair, Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [3 ed]. In *Sage Publishing* (Vol. 3, Issue 1).
- Harmen, H., Putra, Z., Amin, H., Rafiie, S. A. K., Hidayat, M. R., & Rusdi, R. (2025). Exploring the impact of servant leadership on civil servants' performance: the dual mediation effects of organizational climate and organizational citizenship behavior. *Journal of Islamic Accounting and Business Research, November*. <https://doi.org/10.1108/jiabr-05-2024-0185>
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon, 10*(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Frontiers in Psychology, 13*(May), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>
- Jena, L. K. (2022). Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(6), 1309–1334. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2279>
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability (Switzerland), 9*(9). <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Juwaini, A., Fahlevi, M., Nadeak, M., Novitasari, D., Nagoya, R., Surya Wanasida, A., & Purwanto, A. (2021). The Role of Work Motivation, Organizational

Culture and Leadership on Job Satisfaction and Teachers Performance : An Empirical Study on Indonesian Senior High Schools. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(12), 2964–2974.

- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Maryani, M., Moelyati, T. A., & Marlibatubara, M. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Di Wilayah Perairan Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 3(4), 207–228. <https://doi.org/10.47747/jbme.v3i4.845>
- Mistry, T. G. (2025). Leading green in hospitality: the role of transformational leadership and employee environmental values in driving engagement, creativity and citizenship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, November. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2025-0213>
- Nicuță, E. G., Opariuc-Dan, C., Diaconu-Gherasim, L. R., & Constantin, T. (2025). Linking trait gratitude to employees' performance and work motivation: A two-wave longitudinal study. *Personality and Individual Differences*, 246(May). <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113310>
- Nilasari, B. M., Nisfiannoor, M., & Pongoh, A. S. (2024). Transforming Leadership Style: Enhancing Organizational Culture, Innovative Behavior and Employees Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 275–296. <https://doi.org/10.18196/mb.v15i2.21151>
- Palupi, R. D. L. D. R., & Sunaryo, S. (2024). *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Identification and Work Engagement* (Issue ICoMSi 2023). Atlantis Press SARL. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-228-6\\_10](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-228-6_10)
- Pratiwi, N. L. P. I., Sapta, I. K. S., & Yuesti, A. (2024). the Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Employee

Performance With Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As a Mediation Variable. *Global Research Review in Business and Economics*, 10(1), 85–98. <https://doi.org/10.56805/grrbe.24.10.1.05>

- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Rosyd, A. (2025). *Ethical leadership as catalyst: prosocial motivation and academic citizenship in Indonesia Islamic universities*. 336. <https://doi.org/10.1108/JOLE-07-2025-0076>
- Saptono, A., Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2020). PENGARUH PRILAKU PRODUKTIF DAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada TV MU). *Jurnal Ecoment Global*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.35908/jeg.v5i1.862>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J. H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531–554. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Silva, C. A. da, & Rosa, F. S. da. (2023). Control and motivation in task performance of public servants at home office in the face of the COVID-19 pandemic. *Revista de Gestao*, 30(3), 267–281. <https://doi.org/10.1108/REGE-06-2021-0093>
- Thiel, M., Böckerman, P., Cheng, Z., Zhou, J., Copyright, fpsyg, Chen, Y., Zhang, Z., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology*.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN

##### Petunjuk : IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin :  Pria  Wanita
2. Umur (thn) :  ≤ 20  41 – 50  
 21 – 30  > 50  
 31 – 40
3. Pendidikan :  SLTA  S1  
 D3  Pasca Sarjana (S2/S3)
4. Masa Kerja (thn) :  1 – 5  16 – 20  
 6 – 10  21 – 25  
 11 – 15  > 25

##### Petunjuk : PERNYATAAN

Pada pernyataan berikut ini, Bapak/Ibu/Sdr. dimohon untuk memberikan tanda **silang ( X )** pada salah satu jawaban yang tersedia dan yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara/i sehari-hari.

Bila Bapak/Ibu/Saudara/i ingin memperbaiki jawaban yang telah dibuat, maka berilah **sama dengan ( = )**, kemudian pilih dan berilah tanda **silang ( X )** pada jawaban terbaru yang paling benar, dimana :

STS	atau	Sangat Tidak Setuju	skor	=	1
TS	atau	Tidak Setuju	skor	=	2
N	atau	Netral	skor	=	3
S	atau	Setuju	skor	=	4
SS	atau	Sangat Setuju	skor	=	5

No.	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL ( X <sub>1</sub> )	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Atasan saya mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas serta positif					

2	Atasan saya memperlakukan staf sebagai individu serta mendorong pengembangan mereka					
3	Atasan saya memberi dorongan serta pengakuan pada staf					
4	Atasan saya membangun kepercayaan, keterlibatan, serta kerja sama dalam tim					
5	Atasan saya mendorong pemikiran baru dalam memecahkan masalah					
6	Atasan saya menjadi teladan dengan mempraktikkan nilai yang diajarkan					
7	Atasan saya menumbuhkan rasa bangga, dihormati, serta menginspirasi melalui kompetensinya					

No.	MOTIVASI KERJA ( X <sub>2</sub> )	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
	<b>Amotivasi</b>					
1	Saya merasa pekerjaan ini membuang waktu saya					
2	Saya tidak melihat nilai dari usaha yang saya lakukan di pekerjaan ini					
3	Saya tidak tahu alasan mengapa saya melakukan pekerjaan ini					
	<b>Regulasi Eksternal – Sosial</b>					
1	Saya bekerja agar mendapat persetujuan dari orang lain					
2	Saya bekerja agar dihormati oleh rekan kerja maupun atasan					
3	Saya bekerja keras agar tidak mendapat kritik dari atasan, rekan kerja, maupun keluarga					
	<b>Regulasi Eksternal – Material</b>					
1	Saya bekerja maksimal agar mendapatkan imbalan finansial					
2	Saya berusaha lebih agar mendapatkan keamanan kerja					
3	Saya takut kehilangan pekerjaan jika tidak bekerja keras					

	<b>Regulasi Introjeksi</b>					
1	Saya bekerja untuk membuktikan kemampuan diri saya					
2	Saya merasa bangga jika bisa bekerja dengan baik					
3	Saya bekerja agar tidak merasa malu jika gagal					
4	Saya bekerja keras agar tidak merasa bersalah jika tidak berusaha					
	<b>Regulasi Identifikasi</b>					
1	Saya menganggap pekerjaan ini penting bagi saya					
2	Pekerjaan ini selaras dengan nilai-nilai pribadi saya					
3	Pekerjaan ini mempunyai makna personal bagi saya					
	<b>Motivasi Intrinsik</b>					
1	Saya merasa senang melakukan pekerjaan ini					
2	Saya merasa pekerjaan ini menarik					
3	Saya merasa pekerjaan ini menyenangkan					

No.	<b>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</b> (Z)	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
	<b>OCBI</b>					
1	Saya membantu rekan kerja yang sedang tidak masuk					
2	Saya membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja berat					
3	Saya membantu atasan dalam pekerjaannya meskipun tidak diminta					
4	Saya meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah serta kekhawatiran rekan kerja					
5	Saya berusaha lebih untuk membantu karyawan baru					
6	Saya memperlihatkan perhatian pribadi pada karyawan lainnya					

7	Saya menyampaikan informasi penting pada rekan kerja					
<b>OCBO</b>						
1	Kehadiran saya di tempat kerja berada di atas rata-rata					
2	Saya memberi pemberitahuan lebih awal jika tidak bisa masuk kerja					
3	Saya tidak mengambil waktu istirahat kerja yang tidak semestinya					
4	Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk percakapan telepon pribadi					
5	Saya tidak mengeluh tentang hal-hal kecil yang tidak penting di tempat kerja					
6	Saya menjaga serta melindungi aset milik organisasi					
7	Saya mematuhi aturan informal yang dibuat untuk menjaga ketertiban					

No.	KINERJA PEGAWAI ( Y )	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
	<b>Kinerja Tugas</b>					
1	Saya mengapresiasi kinerja saya sendiri serta orang lain					
2	Saya bersemangat pada pekerjaan saya					
3	Saya mampu menangani beberapa tugas sekaligus					
4	Saya percaya pada performer tinggi di tim saya					
5	Saya bekerja dengan antusias					
6	Saya menjaga standar kerja yang tinggi					
7	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu					
8	Saya menyukai pekerjaan yang menantang					
9	Saya mencari solusi baru untuk masalah kompleks					
10	Saya mampu menghadapi perubahan dalam pekerjaan					
11	Saya mampu memimpin serta mengelola tim dalam situasi berubah					

12	Saya memperbaiki keterampilan untuk beradaptasi					
13	Saya nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan					
	<b>Kinerja Kontekstual</b>					
1	Saya membantu rekan kerja ketika diminta maupun dibutuhkan					
2	Saya senang menangani tanggung jawab tambahan					
3	Saya memperlihatkan empati serta simpati pada rekan kerja					
4	Saya aktif berpartisipasi dalam diskusi serta rapat					
5	Saya memuji rekan kerja atas pekerjaan yang baik					
6	Saya membimbing rekan baru di luar tugas resmi					
7	Saya menjaga koordinasi kerja yang baik					
8	Saya berbagi ide serta pengetahuan dengan tim					
9	Saya berkomunikasi efektif dalam pemecahan masalah					
10	Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis					
11	Saya mendorong keberhasilan kerja tim					
12	Saya menerima kritik untuk meningkatkan efektivitas tim					
13	Saya percaya saling pengertian memperoleh Solusi					
14	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi					

**FEB UNDIP**

**Lampiran 2. Data Responden Kuesioner**

NO	Jenis Kelamin	Umur (thn)	Pendidikan	Masa Kerja (thn)
1	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
2	Pria	31 - 40	S1	16 - 20
3	Pria	31 - 40	D3	6 - 10
4	Wanita	21 - 30	SLTA/SMK	6 - 10
5	Pria	31 - 40	S1	16 - 20
6	Pria	31 - 40	S1	16 - 20
7	Wanita	31 - 40	SLTA/SMK	16 - 20
8	Wanita	31 - 40	S1	6 - 10
9	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	11 - 15
10	Pria	31 - 40	S1	16 - 20
11	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
12	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
13	Pria	21 - 30	D3	6 - 10
14	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
15	Pria	31 - 40	S1	16 - 20
16	Pria	31 - 40	D3	6 - 10
17	Pria	31 - 40	S1	11 - 15
18	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
19	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
20	Wanita	> 50	SLTA/SMK	> 25
21	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
22	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
23	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	16 - 20
24	Pria	31 - 40	Pasca Sarjana (S2/S3)	16 - 20
25	Wanita	41 - 50	S1	16 - 20
26	Wanita	31 - 40	S1	11 - 15
27	Wanita	31 - 40	S1	16 - 20
28	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
29	Wanita	31 - 40	D3	6 - 10
30	Wanita	31 - 40	S1	16 - 20
31	Pria	31 - 40	Pasca Sarjana (S2/S3)	16 - 20
32	Wanita	31 - 40	S1	16 - 20
33	Wanita	31 - 40	D3	6 - 10
34	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
35	Wanita	31 - 40	S1	11 - 15
36	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
37	Wanita	31 - 40	S1	11 - 15
38	Pria	21 - 30	SLTA/SMK	6 - 10
39	Wanita	31 - 40	SLTA/SMK	16 - 20
40	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
41	Wanita	21 - 30	D3	6 - 10
42	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
43	Pria	31 - 40	S1	11 - 15
44	Wanita	31 - 40	SLTA/SMK	16 - 20
45	Pria	31 - 40	D3	6 - 10
46	Pria	21 - 30	D3	6 - 10
47	Wanita	21 - 30	S1	1 - 5
48	Pria	31 - 40	S1	16 - 20
49	Pria	21 - 30	D3	1 - 5
50	Pria	> 50	SLTA/SMK	> 25
51	Pria	> 50	S1	> 25
52	Pria	41 - 50	D3	16 - 20
53	Pria	31 - 40	S1	16 - 20

NO	Jenis Kelamin	Umur (thn)	Pendidikan	Masa Kerja (thn)
54	Pria	41 - 50	S1	21 - 25
55	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
56	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
57	Pria	41 - 50	SLTA/SMK	16 - 20
58	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
59	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
60	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
61	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
62	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
63	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
64	Pria	41 - 50	SLTA/SMK	16 - 20
65	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
66	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
67	Pria	31 - 40	S1	16 - 20
68	Pria	31 - 40	S1	16 - 20
69	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
70	Pria	41 - 50	D3	16 - 20
71	Pria	31 - 40	S1	11 - 15
72	Pria	31 - 40	D3	16 - 20
73	Pria	31 - 40	S1	16 - 20
74	Pria	31 - 40	D3	6 - 10
75	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
76	Wanita	21 - 30	S1	6 - 10
77	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
78	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	11 - 15
79	Pria	31 - 40	D3	11 - 15
80	Pria	31 - 40	D3	6 - 10
81	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
82	Pria	41 - 50	SLTA/SMK	11 - 15
83	Pria	31 - 40	S1	11 - 15
84	Pria	31 - 40	S1	11 - 15
85	Pria	31 - 40	S1	16 - 20
86	Pria	41 - 50	S1	16 - 20
87	Pria	41 - 50	S1	16 - 20
88	Pria	41 - 50	S1	16 - 20
89	Pria	31 - 40	S1	11 - 15
90	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
91	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
92	Pria	31 - 40	S1	11 - 15
93	Pria	41 - 50	S1	6 - 10
94	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
95	Pria	41 - 50	SLTA/SMK	11 - 15
96	Wanita	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
97	Pria	41 - 50	S1	6 - 10
98	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
99	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
100	Wanita	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
101	Pria	41 - 50	S1	6 - 10
102	Pria	41 - 50	S1	6 - 10
103	Pria	41 - 50	S1	6 - 10
104	Pria	> 50	SLTA/SMK	6 - 10
105	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
106	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
107	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
108	Pria	21 - 30	S1	6 - 10

NO	Jenis Kelamin	Umur (thn)	Pendidikan	Masa Kerja (thn)
109	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
110	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	11 - 15
111	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	11 - 15
112	Pria	21 - 30	SLTA/SMK	6 - 10
113	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
114	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
115	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
116	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
117	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
118	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
119	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
120	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
121	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
122	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
123	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
124	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
125	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
126	Pria	21 - 30	SLTA/SMK	6 - 10
127	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
128	Pria	21 - 30	S1	6 - 10
129	Pria	21 - 30	D3	1 - 5
130	Pria	21 - 30	D3	1 - 5
131	Wanita	21 - 30	D3	1 - 5
132	Pria	21 - 30	SLTA/SMK	11 - 15
133	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	11 - 15
134	Pria	31 - 40	S1	11 - 15
135	Wanita	31 - 40	S1	11 - 15
136	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
137	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
138	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
139	Wanita	31 - 40	S1	6 - 10
140	Pria	41 - 50	S1	6 - 10
141	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
142	Pria	21 - 30	SLTA/SMK	6 - 10
143	Pria	41 - 50	SLTA/SMK	11 - 15
144	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	11 - 15
145	Pria	31 - 40	SLTA/SMK	6 - 10
146	Pria	41 - 50	SLTA/SMK	6 - 10
147	Pria	31 - 40	S1	11 - 15
148	Pria	31 - 40	S1	6 - 10
149	Wanita	21 - 30	S1	1 - 5
150	Pria	31 - 40	S1	16 - 20

FEB UNDIP

*Lampiran 3. Hasil Kuesioner*

NO	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7
1	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3
4	2	3	2	2	2	2	2
5	3	3	2	2	2	3	3
6	2	2	2	3	2	2	2
7	4	3	4	4	4	3	4
8	1	1	1	1	1	1	1
9	4	3	3	4	4	3	4
10	4	3	3	3	4	3	4
11	2	2	2	2	2	3	3
12	3	3	3	3	3	3	3
13	2	2	2	2	2	2	2
14	2	2	3	3	2	3	2
15	3	3	2	2	2	2	3
16	3	3	3	3	3	3	3
17	2	3	2	3	3	3	2
18	4	4	4	4	4	4	3
19	3	3	3	3	4	3	3
20	2	2	2	2	2	2	2
21	3	3	3	3	3	2	3
22	2	2	2	2	2	2	2
23	2	2	3	2	2	2	2
24	2	2	2	2	2	1	1
25	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4
27	3	3	2	3	3	3	3
28	1	1	1	1	1	2	2
29	2	3	2	3	3	2	2
30	2	2	2	3	3	3	2
31	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	2	2	3
33	2	2	2	1	2	2	1
34	2	2	2	2	2	2	1
35	3	3	3	3	3	3	3
36	3	2	3	3	3	2	3
37	3	2	2	3	2	2	3
38	3	3	3	3	3	3	3
39	3	3	3	4	3	3	3
40	4	3	3	3	3	4	4
41	3	3	3	3	3	2	3
42	3	3	3	2	3	3	3
43	3	3	4	3	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	3
45	2	2	2	2	2	2	2
46	2	2	2	2	2	2	2
47	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3
49	2	3	2	2	2	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	3	3	3	3	3
52	3	2	3	3	3	3	3
53	2	2	2	2	2	2	2

NO	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7
54	3	3	3	3	3	3	3
55	4	3	4	3	3	4	3
56	3	3	3	2	2	3	3
57	2	2	1	2	2	2	1
58	4	4	4	4	4	4	4
59	3	3	3	2	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3	3
61	4	4	4	4	4	4	4
62	3	4	3	3	3	3	3
63	2	2	2	3	2	2	2
64	3	3	3	3	3	3	3
65	1	2	2	2	2	2	2
66	2	3	2	3	2	2	2
67	2	3	2	2	2	2	3
68	3	3	3	3	3	3	3
69	3	2	2	3	2	3	2
70	4	4	4	4	4	4	4
71	2	2	2	2	2	2	2
72	3	3	3	3	4	3	3
73	4	4	4	3	4	3	3
74	3	4	4	3	4	4	3
75	2	2	2	2	2	2	2
76	3	3	3	3	4	3	3
77	3	3	3	3	3	3	3
78	3	4	4	3	3	3	3
79	3	3	3	2	3	3	3
80	3	3	3	2	3	3	3
81	2	3	3	2	3	3	3
82	2	1	1	1	2	1	2
83	4	4	3	3	3	3	3
84	3	3	3	3	3	3	3
85	2	1	1	2	2	2	1
86	3	4	3	4	3	3	4
87	3	4	4	4	4	4	4
88	3	3	4	4	3	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4
90	2	2	2	3	3	3	2
91	2	2	2	2	2	2	2
92	4	4	4	4	4	4	4
93	2	2	2	2	2	2	2
94	3	3	2	2	3	3	2
95	3	3	3	3	3	3	3
96	3	3	3	3	3	3	3
97	3	3	3	3	3	3	3
98	2	3	3	3	2	2	3
99	2	1	2	2	2	2	2
100	3	3	3	3	2	3	3
101	4	4	4	4	4	4	4
102	3	3	3	3	3	3	3
103	3	2	3	2	2	3	3
104	3	3	3	3	4	3	3
105	2	2	2	2	2	2	2
106	2	2	2	3	2	2	2
107	2	3	3	3	3	3	3
108	4	4	4	4	4	4	4

NO	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7
109	2	2	2	2	2	2	2
110	2	2	2	2	1	2	1
111	3	3	3	3	3	3	3
112	3	3	3	3	3	2	3
113	2	2	1	2	1	2	2
114	2	2	2	2	2	2	2
115	2	2	2	2	2	2	2
116	2	2	2	2	2	2	3
117	3	3	3	3	3	3	3
118	2	2	2	2	2	2	2
119	3	3	2	3	3	3	3
120	2	3	3	2	2	3	2
121	2	3	3	3	3	3	2
122	2	2	2	2	3	2	2
123	3	3	3	3	3	2	2
124	3	3	3	3	4	3	3
125	4	4	3	4	3	4	4
126	3	2	3	2	2	2	2
127	3	3	3	3	3	3	3
128	4	3	3	3	3	3	3
129	3	4	3	3	4	4	3
130	3	3	3	3	3	3	3
131	4	3	4	4	4	4	4
132	3	2	2	3	2	2	2
133	3	3	3	3	3	3	3
134	2	3	3	3	2	3	2
135	3	3	2	3	2	2	2
136	3	3	3	4	4	4	4
137	3	3	3	3	3	2	2
138	3	3	3	3	3	3	3
139	2	1	2	1	2	1	1
140	3	3	3	3	3	3	3
141	2	2	1	2	2	2	2
142	5	5	5	5	5	5	5
143	3	3	3	3	3	3	3
144	3	2	3	3	3	3	2
145	2	2	2	2	2	2	2
146	2	2	2	3	2	2	2
147	1	1	1	1	1	1	1
148	3	3	4	4	3	3	3
149	3	3	2	2	3	2	2
150	2	2	2	2	2	2	2

FEB UNDIP



NO	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	OCB11	OCB12	OCB13	OCB14
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
14	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
15	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3
21	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
29	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3
30	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
34	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
37	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
52	4	3	3	2	4	3	2	4	2	3	4	2	3	2
53	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
79	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
80	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
83	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
84	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
85	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
88	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
89	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
94	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
95	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
100	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
106	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
107	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	3	3	4	2	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4
109	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
110	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
111	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
113	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2
114	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
117	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
118	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
121	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
122	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
123	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
126	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
127	3	2	3	3	3	3								

NO	MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10	MK11	MK12	MK13	MK14	MK15	MK16	MK17	MK18	MK19
1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
16	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4
19	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
26	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
27	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	2	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
35	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
42	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2
45	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
56	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
59	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
65	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
75	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
79	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
80	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
83	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
90	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
94	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
97	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	3	3	3	3	3														

#### Lampiran 4 Nilai Mean dan Standar Deviasi

No	Pernyataan Pada Variabel Kepemimpinan Transformasional	Mean	Standar Deviasi	Kategori
1	Atasan saya mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas serta positif	2,760	0,748	Sedang
2	Atasan saya memperlakukan staf sebagai individu serta mendorong pengembangan mereka	2,760	0,766	Sedang
3	Atasan saya memberi dorongan serta pengakuan pada staf	2,713	0,797	Sedang
4	Atasan saya membangun kepercayaan, keterlibatan, serta kerja sama dalam tim	2,767	0,763	Sedang
5	Atasan saya mendorong pemikiran baru dalam memecahkan masalah	2,760	0,792	Sedang
6	Atasan saya menjadi teladan dengan mempraktikkan nilai yang diajarkan	2,733	0,757	Sedang
7	Atasan saya menumbuhkan rasa bangga, dihormati, serta menginspirasi melalui kompetensinya	2,707	0,799	Sedang

No	Pernyataan Pada Variabel Motivasi Kerja	Mean	Standar Deviasi	Kategori
1	Saya merasa pekerjaan ini membuang waktu saya	3.05	0.60	Sedang
2	Saya tidak melihat nilai dari usaha yang saya lakukan	3.06	0.59	Sedang
3	Saya tidak tahu alasan mengapa saya melakukan pekerjaan ini	3.08	0.64	Sedang
4	Saya bekerja agar mendapat persetujuan orang lain	3.09	0.63	Sedang
5	Saya bekerja agar dihormati rekan kerja maupun atasan	3.06	0.59	Sedang
6	Saya bekerja keras agar tidak mendapat kritik	3.07	0.62	Sedang
7	Saya bekerja maksimal agar mendapat imbalan finansial	3.10	0.65	Sedang
8	Saya berusaha lebih agar mendapat keamanan kerja	3.08	0.61	Sedang
9	Saya takut kehilangan pekerjaan jika tidak bekerja keras	3.05	0.60	Sedang
10	Saya bekerja untuk membuktikan kemampuan diri	3.09	0.64	Sedang
11	Saya merasa bangga jika bisa bekerja dengan baik	3.11	0.66	Sedang
12	Saya bekerja agar tidak merasa malu jika gagal	3.04	0.61	Sedang

13	Saya bekerja keras agar tidak merasa bersalah	3.07	0.62	Sedang
14	Saya menganggap pekerjaan ini penting bagi saya	3.12	0.66	Sedang
15	Pekerjaan ini selaras dengan nilai pribadi saya	3.09	0.64	Sedang
16	Pekerjaan ini mempunyai makna personal bagi saya	3.11	0.65	Sedang
17	Saya merasa senang melakukan pekerjaan ini	3.10	0.63	Sedang
18	Saya merasa pekerjaan ini menarik	3.08	0.61	Sedang
19	Saya merasa pekerjaan ini menyenangkan	3.11	0.64	Sedang

No	Pernyataan Pada Variabel Kinerja Karyawan	Mean	Standar Deviasi	Kategori
1	Saya mengapresiasi kinerja saya sendiri serta orang lain	2.933	0.739	Sedang
2	Saya bersemangat pada pekerjaan saya	2.913	0.732	Sedang
3	Saya mampu menangani beberapa tugas sekaligus	2.913	0.675	Sedang
4	Saya percaya pada performer tinggi di tim saya	2.933	0.662	Sedang
5	Saya bekerja dengan antusias	2.933	0.720	Sedang
6	Saya menjaga standar kerja yang tinggi	2.907	0.689	Sedang
7	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu	2.953	0.745	Sedang
8	Saya menyukai pekerjaan yang menantang	2.933	0.711	Sedang
9	Saya mencari solusi baru untuk masalah kompleks	2.913	0.777	Sedang
10	Saya mampu menghadapi perubahan dalam pekerjaan	2.933	0.702	Sedang
11	Saya mampu memimpin serta mengelola tim dalam situasi berubah	2.873	0.678	Sedang
12	Saya memperbaiki keterampilan untuk beradaptasi	2.887	0.681	Sedang
13	Saya nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan	2.907	0.717	Sedang
14	Saya membantu rekan kerja ketika diminta maupun dibutuhkan	2.967	0.727	Sedang
15	Saya senang menangani tanggung jawab tambahan	3.013	0.705	Sedang

16	Saya memperlihatkan empati serta simpati pada rekan kerja	2.973	0.723	Sedang
17	Saya aktif berpartisipasi dalam diskusi serta rapat	2.933	0.672	Sedang
18	Saya memuji rekan kerja atas pekerjaan yang baik	2.940	0.688	Sedang
19	Saya membimbing rekan baru di luar tugas resmi	2.967	0.699	Sedang
20	Saya menjaga koordinasi kerja yang baik	2.947	0.712	Sedang
21	Saya berbagi ide serta pengetahuan dengan tim	2.933	0.739	Sedang
22	Saya berkomunikasi efektif dalam pemecahan masalah	2.913	0.714	Sedang
23	Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis	2.913	0.723	Sedang
24	Saya mendorong keberhasilan kerja tim	2.967	0.709	Sedang
25	Saya menerima kritik untuk meningkatkan efektivitas tim	2.933	0.766	Sedang
26	Saya percaya saling pengertian memperoleh Solusi	2.927	0.734	Sedang
27	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi	2.940	0.658	Sedang

No	Pernyataan Pada Variabel OCB	Mean	Standar Deviasi	Kategori
1	Saya membantu rekan kerja yang sedang tidak masuk	3,127	0,762	Sedang
2	Saya membantu rekan kerja yang mempunyai beban kerja berat	3,113	0,710	Sedang
3	Saya membantu atasan dalam pekerjaannya meskipun tidak diminta	3,073	0,734	Sedang
4	Saya meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah serta kekhawatiran rekan kerja	3,060	0,779	Sedang
5	Saya berusaha lebih untuk membantu karyawan baru	3,060	0,716	Sedang
6	Saya memperlihatkan perhatian pribadi pada karyawan lainnya	3,133	0,711	Sedang
7	Saya menyampaikan informasi penting pada rekan kerja	3,107	0,706	Sedang
8	Kehadiran saya di tempat kerja berada di atas rata-rata	3,133	0,711	Sedang
9	Saya memberi pemberitahuan lebih awal jika tidak bisa masuk kerja	3,040	0,750	Sedang
10	Saya tidak mengambil waktu istirahat kerja yang tidak semestinya	3,120	0,704	Sedang

11	Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk percakapan telepon pribadi	3,087	0,704	Sedang
12	Saya tidak mengeluh tentang hal-hal kecil yang tidak penting di tempat kerja	3,060	0,716	Sedang
13	Saya menjaga serta melindungi aset milik organisasi	3,113	0,728	Sedang
14	Saya mematuhi aturan informal yang dibuat untuk menjaga ketertiban	3,113	0,728	Sedang



## CURICULUM VITAE



Indri Ayu Dani Priyanti ialah nama lengkap peneliti. Peneliti dilahirkan di kota Semarang pada tanggal 14 Agustus 1989. Saat ini peneliti tinggal di kota Semarang. Saat ini peneliti aktif bekerja di PT PLN (Persero) sebagai officer kinerja di unit PT PLN (Persero) UPT Semarang. Selain sebagai officer kinerja di bagian Perencanaan serta Evaluasi, peneliti juga aktif menjadi auditor, instruktur pembelajaran serta *master of ceremony* perusahaan. Bidang yang pernah digeluti oleh peneliti yakni *human resource*, keselamatan serta kesehatan kerja, keamanan, serta lingkungan. Saat ini peneliti sedang menempuh pendidikan magister manajemen di Universitas Diponegoro. Adapun riwayat pendidikan, sertifikasi serta pengalaman kerja seperti berikut:

<b>PENDIDIKAN</b>	<b>TAHUN</b>	<b>INSTITUSI PENDIDIKAN</b>
Magister	2024 – now	UNDIP - Magister Manajemen
Sarjana	2010 – 2014	USM – Manajemen
D1	2008 – 2009	POLINES – Teknik Informatika
SMA	2004 – 2008	SMK N 7 (STM Pembangunan) Semarang – Teknik Komputer serta Jaringan
SMP	2001 – 2004	SMP N 9 Semarang
SD	1995 – 2001	SD N 02 – 03 Pedurungan Kidul Semarang
<b>SERTIFIKASI</b>	<b>TAHUN</b>	<b>LEMBAGA SERTIFIKASI</b>
Ahli K3 Umum	2010 – now	BNSP – Kemenaker
Sumber Daya Manusia	2011 – 2014	PLN Unit Pelaksana Sertifikasi
Lead Auditor Sistem Manajemen Pengamanan	2022 – now	BNSP – POLRI
<b>PENGALAMAN KERJA</b>	<b>TAHUN</b>	<b>UNIT</b>
Junior Officer Sumber Daya Manusia	2009 – 2015	PT PLN (Persero) UP3 Salatiga
Junior Officer Pendidikan serta Pelatihan	2016 – 2017	PT PLN (Persero) UID Jawa Tengah serta D.I. Yogyakarta
Assistant Officer Pengembangan SDM	2017 – 2019	PT PLN (Persero) UID Jawa Tengah serta D.I. Yogyakarta
AF Administrasi Umum	2019 – 2020	PT PLN (Persero) UPT Semarang
Officer K3 serta Kam	2020 - 2022	PT PLN (Persero) UPT Semarang
Officer Lingkungan	2023 - 2024	PT PLN (Persero) UPT Semarang
Officer Kinerja	2024 - now	PT PLN (Persero) UPT Semarang