

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP OCB MELALUI MEDIATOR KEPUASAN KERJA
PADA KARYAWAN PT. BJ DI KOTA PANYABUNGAN**

TESIS

OLEH:

**NIKMAH INDAH PUTRI
241804095**



**PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 3/8/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)3/8/26

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
OCB MELALUI MEDIATOR KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN
PT. BJ DI KOTA PANYABUNGAN**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Magister Program Pascasarjana Magister Psikologi
Universitas Medan Area

Oleh:

**NIKMAH INDAH PUTRI
NPM. 241804095**

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PENGESAHAN

**Judul : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP OCB MELALUI MEDIATOR KEPUASAN KERJA
PADA KARYAWAN PT. BJ DI KOTA PANYABUNGAN**

Nama : NIKMAH INDAH PUTRI

NPM : 241804095

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Suryani Hardjo, S. Psi, MA, Psikolog

Dr. Suaidah Lubis, MA, Psikolog

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**

Direktur



Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji Pada Tanggal 07 April 2026

Nama : Nikmah Indah Putri

NPM : 241804095



PANITIA PENGUJI TESIS

1. Ketua : Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog
2. Sekretaris : Dr. M. Fadli Nugraha, M.Psi
3. Penguji I : Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog
4. Penguji II : Dr. Suaidah Lubis, MA, Psikolog
5. Penguji Tamu : Dr. Risydah Fadilah, M.Psi, Psikolog

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 22 April 2026



Nikmah Indah Putri
241804095

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nikmah Indah Putri

NPM : 241804095

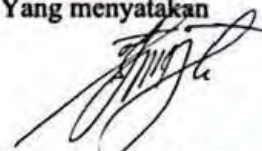
Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB Melalui Mediator Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. BJ Di Kota Panyabungan**. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal : 22 April 2026
Yang menyatakan



Nikmah Indah Putri
241804095

ABSTRAK

NIKMAH INDAH PUTRI. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB Melalui Mediator Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. BJ Di Kota Panyabungan. Magister Psikologi Program Pascasarjana. Universitas Medan Area. 2026.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediator kepuasan kerja pada karyawan PT BJ. *Organizational citizenship behavior* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan teknik *total sampling*. Subjek penelitian berjumlah 179 karyawan PT BJ yang berlokasi di Kota Panyabungan, Kabupaten Mandailing Natal, Sumatera Utara. Pengumpulan data dilakukan menggunakan Skala Kepemimpinan Transformasional, Skala *Organizational Citizenship Behavior*, dan Skala Kepuasan Kerja. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,984$). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ($\beta = 0,312$). Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* ($\beta = 0,670$). Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional; *Organizational Citizenship Behavior*; Kepuasan Kerja

ABSTRACT

NIKMAH INDAH PUTRI. *The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction Mediators on PT X employees in Panyabungan City. Master of Psychology Postgraduate Program. University of Medan Area. 2026.*

This study aimed to examine the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior through job satisfaction mediators on PT BJ employees. Organizational citizenship behavior is a positive psychological condition characterized by altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue. This research uses an explanative quantitative approach with total sampling technique. The research subjects consisted of 179 employees of PT BJ located in Panyabungan City, Mandailing Natal Regency, North Sumatra. Data collection is done using Transformational Leadership Scale, Organizational Citizenship Behavior Scale, and Job Satisfaction Scale. Data analysis using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the help of SmartPLS 4 software. The results showed that transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction ($\beta = 0,984$). In addition, transformational leadership also has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior ($\beta = 0,312$). The results of moderation analysis show that job satisfaction strengthens the influence of transformational leadership on organizational citizenship behavior ($\beta = 0,670$). This finding confirms that transformational leadership and job satisfaction have a significant role in improving employee organizational citizenship behavior.

Keywords: *Transformational Leadership; Organizational Citizenship Behavior; Job Satisfaction*

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nikmah Indah Putri adalah penulis karya ilmiah tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap OCB Melalui Mediator Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. BJ Di Kota Panyabungan”. Penulis lahir di Kota Tarutung pada tanggal 27 April 2002. Penulis merupakan anak dari Bapak Agus Manto dan Ibu Dahniar Piliang. Penulis merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara.

Penulis menempuh Pendidikan Sekolah Dasar di MIS Al-Falah Tarutung pada tahun 2007-2013, MTsS Al-Falah Tarutung pada Tahun 2013-2016, SMAN 1 Matauli Pandan pada tahun 2016-2019 dan pada Tahun 2020-2024 penulis lulus Pendidikan Strata Satu (S1) dari Universitas Medan Area. Pada tahun 2024 penulis melanjutkan Pendidikan Strata Dua (S2) di Program Studi Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap OCB Melalui Mediator Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. BJ Di Kota Panyabungan” akhirnya dapat terselesaikan dengan segala bentuk hambatan dan perjuangan sebagai prosesnya. Adapun tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari doa, bimbingan, dukungan, dan bantuan yang sangat baik dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramadan, M.Eng., M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, M.S.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area, Ibu Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi.
4. Ibu Dr. Suryani Hardjo, S. Psi, MA, Psikolog selaku Dosen Pembimbing I yang luar biasa memberikan dorongan, semangat, waktu, tenaga, arahan dan pemikirannya untuk membimbing saya dimulai dari menyusun proposal hingga menyelesaikan tesis.
5. Ibu Dr. Suaidah Lubis, MA, Psikolog selaku Dosen Pembimbing II yang luar biasa memberikan dorongan, semangat, waktu, dan pemikirannya

untuk membimbing saya dimulai dari menyusun proposal hingga menyelesaikan tesis.

6. Bapak Yudistira Fauzi Indrawan, MA, Ph.D, Psikolog selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan kepada penulis selama masa perkuliahan.
7. Bapak dan Ibu selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktu untuk hadir, memberikan arahan, masukan, dan saran yang membangun untuk kesempurnaan dalam penelitian ini.
8. Seluruh dosen Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah membantu dan memberikan bekal ilmu, bimbingan, arahan, beserta motivasi yang membangun kepada penulis selama penulis menimba ilmu di Pascasarjana Universitas Medan Area.
9. Seluruh staff tata usaha dan karyawan Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis dalam proses administrasi.
10. Kepada Direktur Utama PT. Bonca Jaya Kota Panyabungan, beserta karyawan yang sudah menerima penulis dan membantu penulis berkontribusi selama proses pengambilan data mengisi skala penelitian.
11. Kepada kedua orang tua penulis Ayahanda Agus Manto dan Ibunda Dahniar Piliang dua orang yang sangat berjasa dalam hidup penulis, dua orang yang selalu mengusahakan anak terakhirnya ini menempuh pendidikan setinggi-tingginya meskipun mereka berdua sendiri hanya bisa menempuh pendidikan sampai tahap dasar. Kepada superhero dan panutanku, terima kasih atas setiap cucuran keringat dan kerja keras yang engkau tukarkan

menjadi sebuah nafkah demi anakmu bisa sampai ketahap ini, demi anakmu dapat mengenyam pendidikan sampai ke tingkat ini, dan terima kasih telah menjadi contoh menjadi seorang laki-laki yang bertanggungjawab penuh terhadap keluarga. Kepada pintu surgaku, terima kasih atas segala motivasi, pesan, doa, rasa sabar, dan harapan yang selalu mendampingi setiap langkah dan ikhtiar penulis untuk menjadi seorang yang berpendidikan, terima kasih atas kasih sayang tanpa batas yang tak pernah lekang oleh waktu, atas kesabaran dan pengorbanan yang selalu mengiringi perjalanan hidup penulis, terima kasih telah menjadi sumber kekuatan dan inspirasi, serta pelita yang tak pernah padam dalam setiap langkah yang saya tempuh. Terakhir, terima kasih atas segala hal yang kalian berikan yang tak terhitung jumlahnya.

12. Kepada abang penulis Feri Handani dan istrinya kak Riza Marlina, terima kasih banyak atas dukungannya secara moril maupun materil, terima kasih juga atas segala motivasi dan dukungannya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikannya sampai magister.
13. Kepada abang penulis Doni Rinaldi dan istrinya Kak Melati Widayanti, terima kasih banyak atas dukungannya secara moril maupun materil, terima kasih juga atas segala motivasi dan dukungannya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikannya sampai magister.
14. Kepada keponakan-keponakan tercinta M. Al Fatih Attafariz, Zeeana Alesha Fataharani dan Kanaya Azqiara Mecca, terima kasih atas kelucuan-kelucuan yang membuat penulis semangat dan selalu membuat penulis

senang sehingga penulis semangat untuk mengerjakan tesis ini sampai selesai.

15. Kepada teman-teman penulis yang tersayang Kak Friska, Altasya, Irun, Emil, Nurul yang selalu menemani penulis selama masa perkuliahan dan memberikan semangat ketika penulis sedang lelah mengerjakan tesis, serta tempat penulis berkeluh kesah menjalani perkuliahan.

16. Kepada seluruh teman-teman Magister Psikologi Angkatan 2024, terkhusus kelas B yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih atas kebersamaan kita selama ini selama proses perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak terlepas dari kekurangan, oeh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan penelitian di bidang pendidikan maupun bagi perusahaan dan masyarakat.

Medan, 22 April 2026

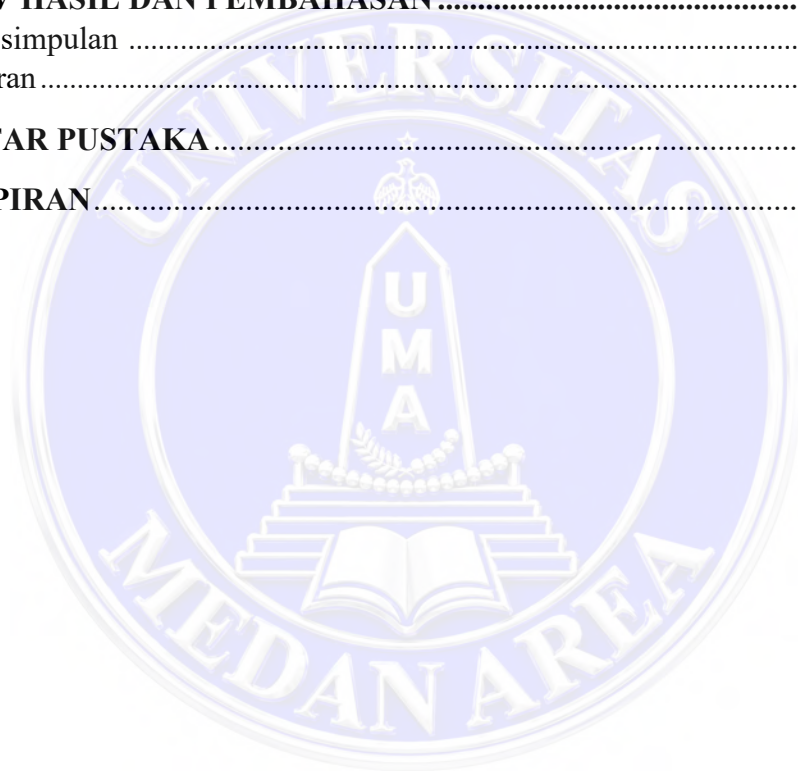
Nikmah Indah Putri
241804095

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Hipotesis Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
1.5.1 Manfaat Teoritis	12
1.5.2 Manfaat Praktis	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	14
2.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	14
2.1.2 Dimensi-Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	15
2.1.3 Fator-Faktor Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	16
2.2 Kepemimpinan Transformasional	18
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.2.2 Aspek-Aspek Kepemimpinan Transformasional	20
2.2.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional	22
2.3 Kepuasan Kerja	23
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	23
2.3.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	25
2.3.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja	29
2.4 Kerangka Konseptual	31
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	31
2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	33
2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	35

2.4.4 Peran Mediator Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	37
2.5 Kerangka Penelitian	39
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1. Desain Penelitian.....	41
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian	41
3.3. Identifikasi Variabel Penelitian.....	42
3.4. Definisi Operasional.....	43
3.4.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	43
3.4.2 Kepemimpinan Transformatif	44
3.4.3 Kepuasan Kerja	44
3.5. Populasi dan Sampel	44
3.5.1 Populasi	44
3.5.2 Sampel	45
3.6. Teknik Pengambilan Sampel	45
3.7. Metode Pengumpulan Data	45
3.7.1 Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	46
3.7.2 Skala Kepemimpinan Transformatif	48
3.7.3 Skala Kepuasan Kerja	49
3.8. Prosedur Penelitian.....	50
3.9. Teknik Analisis Data	51
3.9.1 Analisis Deskriptif	51
3.9.2 Analisis Inferensial Statistik Dengan Analisis SEM.....	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Hasil Penelitian	55
4.1.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian.....	55
4.1.1.1 Distribusi Jenis Kelamin	55
4.1.1.2 Distribusi Masa Bekerja	55
4.1.1.3 Distribusi Posisi Kerja	56
4.2 Metode Analisis Data	56
4.3 Evaluasi Outer Model (<i>Measurement Model</i>): Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	57
4.4 Evaluasi Inner Model (<i>Structural Model</i>): Uji Signifikan Pengaruh dengan Bootstrapping (Uji Hipotesis)	62
4.4.1 Nilai R-Square (R^2).....	62
4.4.2 Predictive Relevance (Q^2)	63
4.4.3 Effect Size (f^2).....	64
4.4.4 Goodness of Fit Model	65
4.4.5 Path Coefficient (Uji t dan p-value)	65
4.4.6 Uji Mediasi.....	66
4.5 Nilai Empirik dan Nilai Hipotetik.....	67
4.6 Kategorisasi Data Penelitian	69
4.6.1 Kategorisasi Skor <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	69

4.6.2	Kategorisasi Skor Kepuasan Kerja.....	70
4.6.3	Kategorisasi Skor Kepemimpinan Transformasional	71
4.7	Pembahasan	73
4.7.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	73
4.7.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	74
4.7.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	75
4.7.4	Peran mediator Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	76
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN		78
5.1	Kesimpulan	78
5.2	Saran	79
DAFTAR PUSTAKA		81
LAMPIRAN		88



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Waktu Penelitian	42
Tabel 3.2 Distribusi Aitem Skala <i>OCB</i>	47
Tabel 3.3 Distribusi Aitem Skala Kepemimpinan Transformatif	48
Tabel 3.4 Distribusi Aitem Skala Kepuasan Kerja	49
Tabel 3.5 Tabel <i>Goodness-of-Fit</i> Index	54
Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin	55
Tabel 4.2 Masa Kerja Responden	55
Tabel 4.3 Posisi Kerja Responden	56
Tabel 4.4 Pengujian Validitas berdasarkan Outer Loading	58
Tabel 4.5 Pengujian Validitas berdasarkan <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	60
Tabel 4.6 Pengujian Reliabilitas berdasarkan <i>Composite Reliability</i> (CR)	60
Tabel 4.7 Pengujian Validitas Diskriminan : <i>Fornell & Larcker</i>	61
Tabel 4.8 Nilai R-Square.....	62
Tabel 4.9 Nilai Q-Square	63
Tabel 4.10 Effect Size	64
Tabel 4.11 <i>Goodness of Fit</i> Model.....	65
Tabel 4.12 Path Coefficients	65
Tabel 4.13 Uji Mediasi.....	66
Tabel 4.14 Statistik Deskriptif berdasarkan Empirik.....	67
Tabel 4.15 Statistik Deskriptif berdasarkan Hipotetik.....	68
Tabel 4.16 Kategorisasi Skor <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	69
Tabel 4.17 Kategorisasi Skor Kepuasan Kerja	71
Tabel 4.18 Kategorisasi Skor Kepemimpinan Transformatif	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	40
Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)	59



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Skala Penelitian	89
Lampiran 2 : Data Penelitian.....	99
Lampiran 3 : Hasil Analisis SmartPLS	135
Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian dan Pengambilan Data	138
Lampiran 5 : Surat Keterangan Selesai Riset.....	139
Lampiran 6 : LoA (<i>Letter of Acceptance</i>)	140
Lampiran 7 : Izin Menggunakan Skala	141



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia memainkan peran krusial dalam mencapai kesuksesan dan kemajuan perusahaan. Setiap perusahaan menginginkan tenaga kerja yang dapat diberdayakan, dilatih, dan dikembangkan sepenuhnya untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif (Djoemadi dkk., 2019). Perusahaan berharap bahwa tenaga kerja yang dimilikinya memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas dengan kompeten, bahkan bersedia dan mampu melebihi tanggung jawab pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Mangku & Riana, 2021). Dikarenakan persaingan dunia bisnis sangat kompetitif saat ini perusahaan atau organisasi dihadapkan pada layanan publik yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang kokoh dan efisien seperti halnya pada perusahaan.

Sebuah perusahaan akan mencapai tujuan untuk hasil yang baik jika terdapat karyawan yang berkeahlian khusus dibidangnya. Salah satu pokok penting yang menyangkut sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan yaitu perilaku dan sikap terhadap perusahaan. Kesuksesan perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya. Sikap karyawan dalam sebuah perusahaan dapat menentukan keberhasilan dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan tersebut. Karyawan memegang kendali terhadap suatu keberhasilan perusahaan, oleh karena itu perusahaan mengharapkan kinerja yang optimal pada karyawannya. Setiap perusahaan mempunyai karyawan yang memiliki kesadaran bersifat suka rela untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa mengharapkan timbal balik oleh perusahaan pada karyawan tersebut (Nafi & Indrawati, 2017). Perusahaan tidak hanya menuntut

para karyawan untuk mampu bekerja secara individual, namun juga karyawan mampu bekerja dalam tim.

Salah satu perusahaan PT. BJ Kota Panyabungan adalah perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi dan travel. Perusahaan yang bergerak dibidang transportasi ini berusaha untuk menjunjung tinggi nilai rasa tolong menolong yang akan membuat karyawan memiliki rasa kekeluargaan. Dalam meningkatkan kualitas perusahaan, karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan hal yang sangat dibutuhkan bagi keberhasilan sebuah perusahaan karena karyawan merupakan perencana, pelaksana dan pengendali yang berperan aktif untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Sebagai penyedia layanan jasa sensitif bagi masyarakat yakni konstruksi dan travel maka karyawan dituntut memberikan pelayanan yang tanggap, efektif dalam setiap tindakan karyawan yang diambil kenyamanan, dan keramah-tamahan baik bagi masyarakat yang menggunakan jasa perusahaan ini. Faktor-faktor tersebut merupakan kunci keberhasilan dari pengelolaan sebuah perusahaan dan karyawan yang memegang peranan dalam setiap prosesnya karena tingginya intensitas tatap muka yang dihadapi baik kepada masyarakat. Karyawan harus tanggap dalam setiap keadaan yang dihadapi masyarakat dan dapat melakukan tindakan apabila dibutuhkan. Terkadang karyawan dituntut untuk melakukan hal-hal di luar *job description*, tanpa mengeluhkan keadaan lingkungan ataupun situasi pekerjaannya. Karyawan akan memberikan kontribusi pada organisasi secara lebih daripada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Jaka & Yuliandari, 2021).

Perilaku yang tampak pada individu murni karena keinginan individu tersebut secara sadar dan sukarela tanpa dipengaruhi oleh *reward* dan timbal balik dari perusahaan merupakan definisi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Organ dkk., 2006). Dalam tercapainya konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti keadaan suasana hati (*mood*), persepsi akan dukungan sosial, persepsi kualitas hubungan atasan dan bawahan, masa kerja karyawan, dan jenis kelamin (*gender*) (Soegandhi dkk., 2013). Perusahaan yang efektif dan dapat kita lihat dari interaksi para karyawannya pada tingkat individu, kelompok dan organisasi. Dengan keefektifitasan tersebut akan menghasilkan *output* sumber daya manusia yang baik.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku menolong dan membangun yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan dinilai atau dihargai oleh manajemen organisasi tetapi tidak berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan perilaku yang di perankan bukan merupakan tuntutan dari peran individu (Naway, 2017). Ini menegaskan makna bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merefleksikan perilaku di luar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang mencakup memberikan bantuan kepada sesama pekerja ketika menghadapi rintangan. Sekalipun sikap ini bukan selalu dihargai melalui apresiasi resmi, namun perilaku ini sangat membantu instansi ketika merencanakan targetnya (Najih & Mansyur, 2022).

Menurut Ashlan, S., & Akmaluddin (2022) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diukur melalui : Pertama *Altruisme*, indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan kewajiban yang ditanggungsnya. Kedua

Conscientiousness, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai, indikator ini menjangkau jauh kedepan dari panggilan tugas. Ketiga *Sportmanship*, seseorang yang mempunyai tingkat yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Keempat *Courtesy*, seseorang yang memiliki indikator ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Kelima *Civic Virtue*, indikator ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Fenomena lapangan yang mendukung permasalahan berdasarkan observasi dan wawancara pada karyawan terdapat karyawan yang masih mengabaikan peraturan yang telah ditetapkan seperti karyawan sering terlambat pada saat jam masuk serta pulang lebih awal dari jam kerja yang ditentukan oleh perusahaan, karyawan juga cenderung pasif untuk memberikan masukan demi kebaikan perusahaan tetapi karyawan cenderung berbicara di belakang dan membesar-besarkan masalah jika terdapat kebijakan yang kurang disetujui. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan masih perlu untuk diberi perhatian khusus terutama pada dimensi *conscientiousness* dan *courtesy*.

Fakta lapangan setelah didalami lebih lanjut ternyata beberapa karyawan dibidang driver dan lapangan merasa kurang puas dengan sistem gaji yang diberikan oleh perusahaan dikarenakan mereka meminta tambahan upah kepada pihak manajemen untuk setiap harinya tetapi tidak mendapatkan respon yang baik. Seperti karyawan dibidang driver yang sudah lama bekerja lalu alasan lainnya karna setiap

melakukan perjalanan para driver membandingkan karyawan dibidang driver pada perusahaan lain yang ketika melakukan perjalanan dinas yang harus menginap itu diberikan upah hitungan 2 trip sedangkan pada perusahaan ini tetap dihitung menjadi 1 trip dengan alasan karena *budget* pada perusahaan ini sudah ditentukan. Lalu karyawan merasa bahwa penilaian untuk gaji tersebut kurang objektif sehingga menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan dan menimbulkan hubungan yang kurang harmonis antar karyawan dikarenakan untuk bidang driver ini gajinya hitungan perjalanan/trip yang dilakukan dalam sebulan, jadi tergantung driver apabila banyak mengambil trip maka akan mendapatkan gaji dalam sebulan dikalikan dengan melakukan perjalanan dinasnya sedangkan karyawan manajemen untuk upah/gaji setiap bulannya sudah ditentukan oleh perusahaan tidak berfokus pada seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.

Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan berdampak bagi perusahaan yang dapat memunculkan seperti permasalahan-permasalahan personal antara rekan kerja dan tidak efektifnya dalam perusahaan. Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan disebabkan oleh beberapa faktor baik internal organisasi maupun internal diri karyawan tersebut. Salah satu faktor yang bisa mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) selain faktor individu karyawan itu sendiri, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan juga bisa mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti kita ketahui ada banyak gaya kepemimpinan yang biasa dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi. Dalam konteks *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepemimpinan transformasional akan mendorong tumbuhnya perilaku saling

menolong dan membantu secara sukarela diantara karyawan diluar kewajiban pribadinya (Dermawan & Maisaroh, 2017). Bawahan didorong untuk bekerja secara tim, saling menghargai dan menolong karyawan yang lainnya baik yang berhubungan dengan tanggung jawabnya maupun pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya.

Kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ketingkat moralitas yang tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian. Dengan demikian antar pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha kearah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara seperti ini diharapkan akan tumbuh kepercayaan dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya (Insan, 2017).

Menurut Get (2018) bahwa karyawan yang dipimpin oleh tipe pemimpin transformasional akan menekan stress kerja karyawan akibat tekanan dan beban pekerjaan yang berat. Karakteristik pemimpin yang mampu memotivasi karyawannya membuat pekerjaan yang sulit menjadi lebih ringan. Pimpinan akan berperan untuk turut andil dalam pencarian solusi dan perilaku saling menolong diantara rekan kerja sehingga karyawan lebih tertantang lebih lama dalam bekerja (*extra role*) (Naimah dkk, 2022). Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal dan mampu mengkomunikasikan bawahan bahwa visi dan misi tersebut dapat dicapai. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas

atau pekerjaan sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang (Gunawan, 2016).

Menurut Darmawan & Maisaroh (2017) aspek-aspek kepemimpinan transformasional adalah Pertama *Idealized Influence* (Karisma) merupakan perilaku pemimpin yang mampu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, inspirasi dan kepercayaan kepada pengikut serta tindakannya lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri. Kedua *Inspirational Motivation* (Inspirasi) adalah kemampuan pemimpin untuk memperluas wawasan bawahan dengan mengkaji ulang permasalahan lama dengan cara baru. Ketiga *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) terkait dengan tingkat perhatian dan dukungan yang diberikan pemimpin pada bawahannya. Keempat *Individuallized Consideration* (Konsederasi yang Bersifat Individual) adalah kemampuan untuk memperlakukan secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan sarana prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Sejalan dengan penelitian Wijonarko (2021) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan pada PT.XYZ. hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terbukti pada perusahaan XYZ faktor kepemimpinan mempengaruhi kuat dalam menunjukkan perilaku yang sesuai dengan konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hal ini dibuktikan dengan nilai estimate sebesar 0,958 atau diatas 0,9. Penelitian yang lain Naiman dkk., (2022) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada guru SLB. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) sebesar 22,9%. Temuan ini diperkuat oleh pendapat Nohe dan Hertel (2017) bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih mampu menginspirasi karyawannya, lebih memahami perbedaan karakteristik dan mampu memotivasi karyawan untuk berperilaku lebih baik sehingga merasa dilindungi dan dihargai. Kondisi ini akan melahirkan perilaku ekstra kerja yang ditunjukkan dengan gotong royong, lembur tanpa ada perintah dan sukarela menyelesaikan tugas kantor dengan baik.

Selain kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga dianggap menjadi salah satu faktor yang bisa menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Darmawan, 2017). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman-pengalaman kerjanya (Nurfaisal, 2021). Dengan kata lain, pegawai dengan tingkat kepuasan yang tinggi merasakan pengalaman positif ketika mereka memikirkan tugas-tugasnya atau terlibat langsung dalam aktivitas kerja. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah merasakan pengalaman negatif. Jadi, karyawan yang puas dalam bekerja mempunyai penilaian yang menyenangkan terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada pengamatan dan pengalaman emosionalnya.

Menurut Izzati dkk (2019) kepuasan kerja merupakan sikap yang ditujukan oleh individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan penilaian terhadap situasi kerja. Tolak ukur rasa puas dalam bekerja setiap individu berbeda-beda. Perlakuan tertentu dapat memuaskan individu satu namun tidak dengan individu yang lainnya. Kepuasan kerja merupakan hal yang harus diperhatikan, karena kepuasan kerja menentukan kinerja pegawai. Tidak semua pegawai yang

bekerja pada sebuah instansi memiliki kepuasan kerja yang tinggi (Darmawan & Maisaroh, 2017).

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Indrastuti (2020) adalah Pertama faktor pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja. Kedua faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan SEEK Indonesia pada November 2024 yang bertujuan untuk mengetahui tentang perasaan pekerja terhadap peran mereka saat ini menemukan 59% pekerja Indonesia melaporkan bahwa mereka senang atau sangat senang dengan pekerjaan mereka saat ini, hal ini menunjukkan tingkat kepuasan terhadap pekerjaan yang cukup signifikan. Tetapi faktor terbesar yang mempengaruhi ketidakpuasan pekerja pada pekerjaannya saat ini disebabkan oleh ketidaksesuaian harapan pada gaji dan kompensasi yang diperoleh, yang juga menjadi faktor terbesar di negara-negara lainnya. Selain itu, faktor terbesar kedua yang cukup berpengaruh di Indonesia adalah kurangnya kesempatan bagi para pekerja untuk meningkatkan jenjang karir mereka.

Menurut Indrasari dkk (2017) kepuasan kerja memiliki beberapa dimensi yaitu: Pertama kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Kedua kesempatan terhadap gaji, kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan

seimbang dengan pegawai lainnya. Ketiga kesempatan promosi, kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapainya. Keempat kepuasan terhadap supervisi, kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai, dan Kelima kepuasan terhadap rekan sekerja, jika dalam organisasi hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menganggap bahwa sangat penting untuk meneliti kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Mediator Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. BJ di Kota Panyabungan”

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. BJ Kota Panyabungan?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT. BJ Kota Panyabungan?

3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. BJ Kota Panyabungan?
4. Apakah terdapat peran mediator kepuasan kerja dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. BJ Kota Panyabungan?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini yaitu menguji :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. BJ Kota Panyabungan
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT. BJ Kota Panyabungan
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. BJ Kota Panyabungan
4. Peran mediator kepuasan kerja dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. BJ Kota Panyabungan

1.4 HIPOTESIS PENELITIAN

Menurut Arikunto (2006), hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul, dimana teori sementara ini masih harus diuji kebenarannya. Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

1. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. BJ Kota. Panyabungan
2. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. BJ Kota. Panyabungan
3. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. BJ Kota Panyabungan
4. Ada peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh kepemimpinan transformasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. BJ Kota Panyabungan

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian ini terdiri dari dua kategori, yaitu :

1. Manfaat Teoritis

a. Bidang Akademik

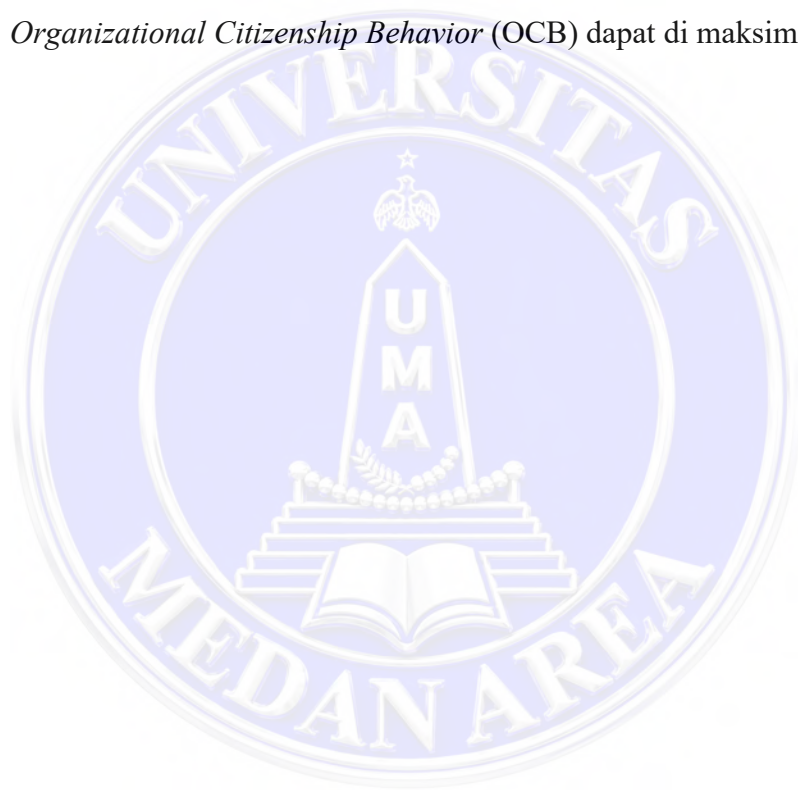
Memberikan informasi yang memperkaya pengetahuan Psikologi Industri Organisasi pada umumnya dan pemahaman tentang teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

b. Bidang Penelitian

Memberikan masukan, pertimbangan, referensi dan ajakan bagi peneliti lain khususnya dalam bidang Psikologi untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi para karyawan sebagai subjek penelitian dengan memberi pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja agar *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mereka dapat meningkat
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat pada PT. BJ mengenai kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja agar *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat di maksimalkan



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Naway F (2017) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah tindakan seseorang yang dilakukan berdasarkan kesukarelaan dan di luar peran utamanya sebagai pegawai yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi. Menurut Najih & Mansyur (2022) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan secara agregat mempromosikan fungsi efektif organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku sukarela yang dapat memberikan kontribusi langsung atau tidak langsung terhadap organisasi (Naway. F, 2018).

Menurut Organ (Jatmika, 2015) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri meskipun tidak tercantum dalam uraian tugas dan tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan system *reward*, yang pada umumnya dapat meningkatkan fungsi organisasi secara efektif dan efisien. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* penting untuk keberhasilan dan kelangsungan perusahaan, sehingga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* perlu dimunculkan dan ditingkatkan (Lestari & Ghaby, 2018). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan satu bentuk nyata dari seorang pegawai di setiap kantor pemerintah untuk meringankan beban kerja rekan yang lain, tanpa melupakan pekerjaan pokok yang harus dilakukan oleh individu tersebut (Pardede dkk., 2023).

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, dapat disimpulkan definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan untuk melakukan pekerjaan diluar tugas utama secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan atau penghargaan diri dari perusahaan sebagai timbal balik yang telah dilakukan.

2.1.2 Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (Ashlan & Akmaluddin, 2022) terdapat beberapa dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu :

1. *Altruism*

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai.

3. *Sportmanship*

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

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan dimensi-dimensi OCB, yaitu : *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy* dan *civic virtue*.

2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (Ashlan & Akmaluddin, 2022) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor Internal

a. Kepuasan kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

b. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan

dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c. Kepribadian

Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* mereka.

d. Moral karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Moral merupakan kewajiban-kewajiban Susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.

e. Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b. Kepercayaan pada pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian.

c. Budaya organisasi

Budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang di anut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, motivasi, dan faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi.

2.2 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Insan (2017) kepemimpinan transformasional merupakan yang terbaik dalam organisasi karena menghasilkan perubahan salah satunya dapat memotivasi pengikut dan mengorbankan kepentingan diri untuk kepentingan organisasi. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengkalkulasikan visi organisasi dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya (Sutikno, 2018). Kepemimpinan transformasional dapat menimbulkan rasa keterlibatan terhadap pekerjaannya dan peduli akan apa yang ia kerjakan di perusahaannya (Bass dalam Munawar dkk., 2023).

Menurut Mondiani (Nenggor dkk., 2022) kepemimpinan transformasional kemampuan untuk memberikan motivasi dan inspirasi kepada pengikutnya dalam mencapai hal-hal yang lebih besar daripada yang telah direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan interval. Kepemimpinan transformasional merupakan tindakan

yang dilakukan pemimpin bertujuan memotivasi karyawan, menempatkan karyawan dalam kepentingan organisasi, serta merasakan adanya prestasi dan aktualisasi diri (Jha dalam Ramadhani & Suhana, 2024).

Menurut Novianti & Herfianti (2024) Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah cara yang dipakai oleh seorang pemimpin agar dapat mendorong semangat kerja para karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang lebih baik agar tercapainya tujuan suatu perusahaan. Kepemimpinan transformasional ialah pemimpin yang mengkolaborasikan ide para anggota sebagai dasar komitmen dalam mencapai visi bersama Calquitt dkk (Eko dkk., 2023).

Menurut Eko dkk (2023) Kepemimpinan transformasional adalah perilaku individu yang menginspirasi, memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan. Menurut Darmawan (2017) bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang lebih tinggi. Seorang pemimpin dengan gaya transformasional selalu berusaha membangkitkan semangat karyawannya untuk berkembang dan mencapai kinerja yang melampaui kinerja sebelumnya.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, dapat disimpulkan definisi kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dalam sebuah organisasi dan pengembangan individu, pemimpin menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih baik.

2.2.2 Aspek-Aspek Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa aspek gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (Anindita, N., dkk. 2022) :

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan

untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Menurut Bass dan Jung (Suriagiri, 2020) aspek-aspek kepemimpinan transformatif, yaitu :

1. *Idealized influence*

Dimana pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut meniru pemimpin mereka dan mengidentifikasi bersama mereka. Para pemimpin menempatkan kebutuhan pengikut mereka di atas kebutuhan mereka sendiri. Pemimpin berbagi risiko dengan pengikut dan berperilaku dalam acara yang sejalan dengan etika, prinsip, dan nilai yang mendasarinya.

2. *Inspirational motivation*

Dimana para pemimpin berperilaku dengan cara yang memotivasi orang-orang di sekitar mereka, memberikan makna untuk semua aktivitas yang mereka lakukan. Mereka mengatur pribadi yang menantang tujuan, memberikan semangat individu dan tim dibangkitkan, kelompok menunjukkan antusiasme dan optimisme, lalu pemimpin mendorong anggotanya untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik.

3. *Intellectual stimulation*

Dimana para pemimpin merangsang upaya anggotanya untuk menjadi inovatif dan kreatif, dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Tidak ada kritik publik terhadap individu tersebut atas kesalahan anggota. Ide baru dan solusi kreatif untuk masalah adalah didorong.

4. *Individualized consideration*

Dimana para pemimpin memperhatikan kebutuhan setiap individu anggotanya, bertindak sebagai pelatih atau mentor. Anggotanya diberdayakan, peluang pembelajaran baru diciptakan dalam iklim organisasi yang mendukung perbedaan individu, dalam hal kebutuhan dan keinginan, ditangani dan diakui.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepemimpinan transformasional yaitu : kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian yang individual, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Nothhouse (Jufrizen & Lubis, 2020) terdapat empat faktor gaya kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi, yaitu :

a. Pengaruh ideal

Pengaruh ideal adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.

b. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada karyawan, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

c. Rangsangan intelektual

Hak ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

d. Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu karyawan benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diadaptasi.

2.3 KEPUASAN KERJA

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Izzati, U. A., & Mulyana, O. P. (2019) kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan penilaian terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang senang atau emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja menurut Luthans

(Adamy, 2016). Menurut Gomes (Indrastuti, 2020) kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat subjektif dimana penilaian ini merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dan pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan diinginkan dan diperkirakan sebagai hal yang pantas atau berhak baginya.

Menurut Indrasari dkk (2017) kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Setiono & Sustiyatik, 2020). Menurut Tjutju Yuniarsih (Pardede dkk., 2023) kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai dalam bekerja, kepuasan kerja sulit di definisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap karena dapat di pengaruhi dan di ubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, dapat disimpulkan defenisi kepuasan kerja adalah sikap untuk menggambarkan respon karyawan terhadap seluruh *job desc* yang diterima dengan perasaan positif, menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

2.3.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Spector (Mariati, 2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja secara global dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan. Terdapat 9 aspek yang digunakan Spector yaitu:

1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.

2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauhmana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapat promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil yaitu setiap pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih suka bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai (*employee centered*), dari pada bekerja dengan atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan (*job centered*).

4. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.

5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja.

6. Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja memengaruhi kepuasan kerja seorang individu seperti birokrasi dan beban kerja.

7. Rekan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja misalnya adanya hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8. Jenis Pekerjaan

Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Beberapa literatur telah mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain : kesempatan rekreasi dan variasi tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, *job enrichment* (untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan serta mengurangi kebosanan), kompleksitas kerja dan sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hati nurani.

9. Komunikasi

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang lancar, karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan segala sesuatu yang terjadi didalam perusahaan.

Menurut Smith (Indrasari dkk., 2017) terdapat aspek-aspek kepuasan kerja, yaitu :

a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

b. Kesempatan terhadap gaji.

Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya.

c. Kesempatan promosi.

Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

d. Kepuasan terhadap supervisi.

Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.

e. Kepuasan terhadap rekan sekerja.

Jika dalam organisasi terdapat hubungan antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Menurut Wexley dan Yukl (Indrasari dkk., 2017) menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri dari 7 aspek yaitu :

a. Kompensasi

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.

b. Supervisi

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

c. Pekerjaan itu sendiri

Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni *skill variety, task identity, task significance, autonomy*, dan *feedback*, akan memberikan pengaruh yang berbeda- beda terhadap kepuasan kerja pegawai.

d. Hubungan dengan rekan kerja.

Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

e. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai.

f. Kesempatan memperoleh perubahan status

Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai. Kesempatan terhadap gaji,

g. Keamanan kerja

Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, jenis kerja, komunikasi, dan pekerjaan itu sendiri.

2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (Indrasari dkk., 2017) kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

a. *Mentally Challenging Work*

Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat

mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

b. *Equitable Rewards*

Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

c. *Supportive Working Conditions*

Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada di rumah.

d. *Supportive Colleagues*

Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Menurut Indrastuti, S (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor pegawai dan pekerjaan. Faktor pegawai meliputi kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, Pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, sikap kerja dan faktor pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social dan hubungan kerja.

2.4 Kerangka Konseptual

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Aslah & Akmaluddin (2022) salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah gaya kepemimpinan. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Naimah dkk (2022) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karakteristik pemimpin transformatif mampu memotivasi karyawannya dan membuat pekerjaan yang sulit menjadi lebih ringan karena pemimpin yang turut andil dalam pencarian

solusi permasalahan kerja karyawan serta mampu menciptakan perilaku tolong menolong antar rekan kerja yang membuat karyawan lebih tertantang dan bekerja *extra role*.

Menurut Setyaningsih dkk (2024) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diperoleh nilai sig $0,107 > 0,05$. Pendidikan kepemimpinan transformasional dapat membantu guru mengembangkan keterampilan komunikasi, merumuskan visi pendidikan yang jelas, dan memimpin perubahan yang positif di kepemimpinan transformasional, guru dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga menciptakan budaya positif di sekolah. Guru saling membantu dalam menciptakan pembelajaran yang kreatif dan inovatif di sekolah. Menurut Herminingsih & Rachmah (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guru di SMK Nusantara Ciputat. Jika kepemimpinan meningkat maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan tinggi. Maka sebaliknya jika kepemimpinan melemah maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan menurun. Bahwa pemimpin memperlakukan pegawainya dengan cara memahami setiap pegawainya dengan kemampuan masing-masing sehingga apabila setiap pegawai memiliki aspirasi yang berbeda atau kebutuhan yang berbeda pemimpin akan mengapresiasi pegawainya.

Menurut Nenggor dkk (2022) juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pembentukan kepemimpinan transformasional yang positif

tampaknya perlu dilakukan dengan cara pemimpin tetap menjaga kerjasama antara pemimpin dan karyawan, mengembangkan potensi karyawan, mendorong perspektif dan ide baru dari karyawan, pemimpin memperhatikan kebutuhan karyawan, pemimpin mendorong karyawan untuk bergerak secara inovatif, menghargai kerja keras karyawan, pemimpin memberikan inspirasi bagi karyawan, memberikan semangat terhadap karyawan, serta memberikan kepercayaan terhadap karyawan. Perusahaan tetap menjaga atau mempertahankan dengan memberdayakan karyawan, menentukan tujuan organisasi dengan kerjasama tim yang baik, perusahaan secara aktif mendorong masing-masing unit kerja saling bekerja sama dengan unit kerja yang lain, serta perusahaan menanggapi berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis yang baik.

2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformatif. Hardiyani dkk., (2025) menyebutkan kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan catering di Jember. Bahwa nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan transformatif sebesar $0,00 < 0,05$ atau nilai $t\text{-hitung } 4,538 > t\text{-tabel } 2,052$. Gaya kepemimpinan transformatif merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang mampu membuat karyawan dapat bekerja lebih baik. Kepemimpinan timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja, cara mengatasi dan mengantisipasi segala situasi serta kondisi yang ada. Pemimpin haruslah memiliki kepemimpinan yang efektif dan efisien sehingga mampu mencari solusi dalam menghadapi tantangan dan hambatan serta menjadikan kesempatan yang menghampiri sebagai

terobosan guna mencapai tujuan bersama demi keberhasilan perusahaan. Semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan maka mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Sejalan dengan penelitian Aroliana dkk., (2023) pemimpin yang menunjukkan kualitas transformasional dan melibatkan bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan persepsi yang baik dari bawahan dan kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap pemberdayaan psikologis mereka yang pada akhirnya mendorong pengembangan kepuasan kerja yang tinggi. Maka karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional yang mampu memberdayakan mereka ke arah positif cenderung menunjukkan kepuasan kerja.

Penelitian menurut Priyatmo (2018) Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Memiliki hubungan yang baik antar karyawan juga menambah faktor kepuasan kerja bagi karyawan sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Penelitian Susastra & Subudi (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan merasakan cukup besar dampak dari adanya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, mendorong kenyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut yang dapat memunculkan kepuasan kerja karyawan untuk tetap menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanifah dkk (2024) bahwa

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja pada karyawan di kabupaten karawang. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 38,6% sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja pada karyawan.

2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kepuasan kerja adalah perasaan senang dan nyaman yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan organisasi faktor kuat atas berkembang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Charmiati & Surya (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Bali Dananiaga. Diperoleh nilai koefisien Beta 0,561 dengan tingkat signifikansi 0.000 (≤ 0.05). karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterima, merasa puas dengan kejelasan penerapan kebijakan oleh organisasi dan tentang pekerjaan yang dibebankan sudah sesuai dengan keterampilan yang dimiliki serta puas dengan keharmonisan kerja yang terjadi antar karyawan akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan maksimal dan juga akan melakukan hal-hal lain diluar pekerjaannya yang akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Sejalan dengan penelitian Ristiana dkk (2024) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Gokko Mirai Indonseia, yang

ditunjukkan dengan nilai regresi sebesar 0.438. Hal ini menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja memiliki hubungan yang searah dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Faktor-faktor yang menentukan kebahagiaan kerja termasuk jenis pekerjaan, gaji, supervisor, dan rekan kerja.

Menurut Robbins & Judge (2008) Kepuasan kerja merupakan faktor penentu utama dari perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pekerja yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaannya. Menurut Pardede, R dkk (2023) bahwa secara persial kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepuasan kerja sudah dengan baik berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepuasan karyawan dapat dilihat dari kepuasan terhadap kesempatan kenaikan jabatan, kepuasan terhadap kebijakan organisasi, kepuasan terhadap kinerja atasan, kepuasan terhadap lingkungan kerja, kepuasan akan komunikasi dalam organisasi dapat memberikan pengaruh yang baik pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Sholikhah & Frianto (2022) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Mayoritas karyawan selalu memberikan perhatian khusus terhadap kualitas dari hasil pekerjaannya. Kepuasan yang berasal dari faktor pribadi maupun faktor pekerjaan seperti kepuasan terhadap fasilitas yang diberikan perusahaan, motivasi dan dorongan yang diberikan oleh atasan, serta kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin bahkan melebihi dari tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.4.4 Peran Mediator Kepuasan Kerja Dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap OCB

Kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif yang dapat dihasilkan dari penilaian atau persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformatif dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan menjadi faktor psikologis yang mendorong karyawan untuk secara sukarela memberikan kontribusi lebih bagi organisasi setelah merasakan kepuasan dalam lingkungan kerja yang dipimpin secara transformatif. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya dan lingkungannya, mereka cenderung menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Pada dasarnya kepuasan kerja bergantung pada gambaran-gambaran mengenai hasil, perlakuan, dan prosedur-prosedur yang adil. Apabila karyawan merasa bahwa pengawas, prosedur organisasi, atau kebijakan pembayaran gaji yang tidak adil, kepuasan kerja cenderung menurun secara signifikan. Namun ketika karyawan merasa bahwa proses dan kebijakan-kebijakan organisasi dilakukan secara adil, maka karyawan akan secara sukarela terlibat dalam perilaku-perilaku yang melebihi *job desc* mereka.

Ada beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Robbins dan Judge (2008) menganggap bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang karyawan. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi,

membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang puas mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespon pengalaman positif mereka (Adriani dkk, 2012).

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar *job desc* mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja seperti saat ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangat penting. Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka.

Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Rusdiyanto & Riani (2015) bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan gaya kepemimpinan transaksional pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Hal ini menunjukkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator sangat kuat. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan faktor penting yang dapat berkontribusi bagi kelangsungan hidup organisasi. Karyawan yang mempunyai sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diharapkan memiliki tingkat kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

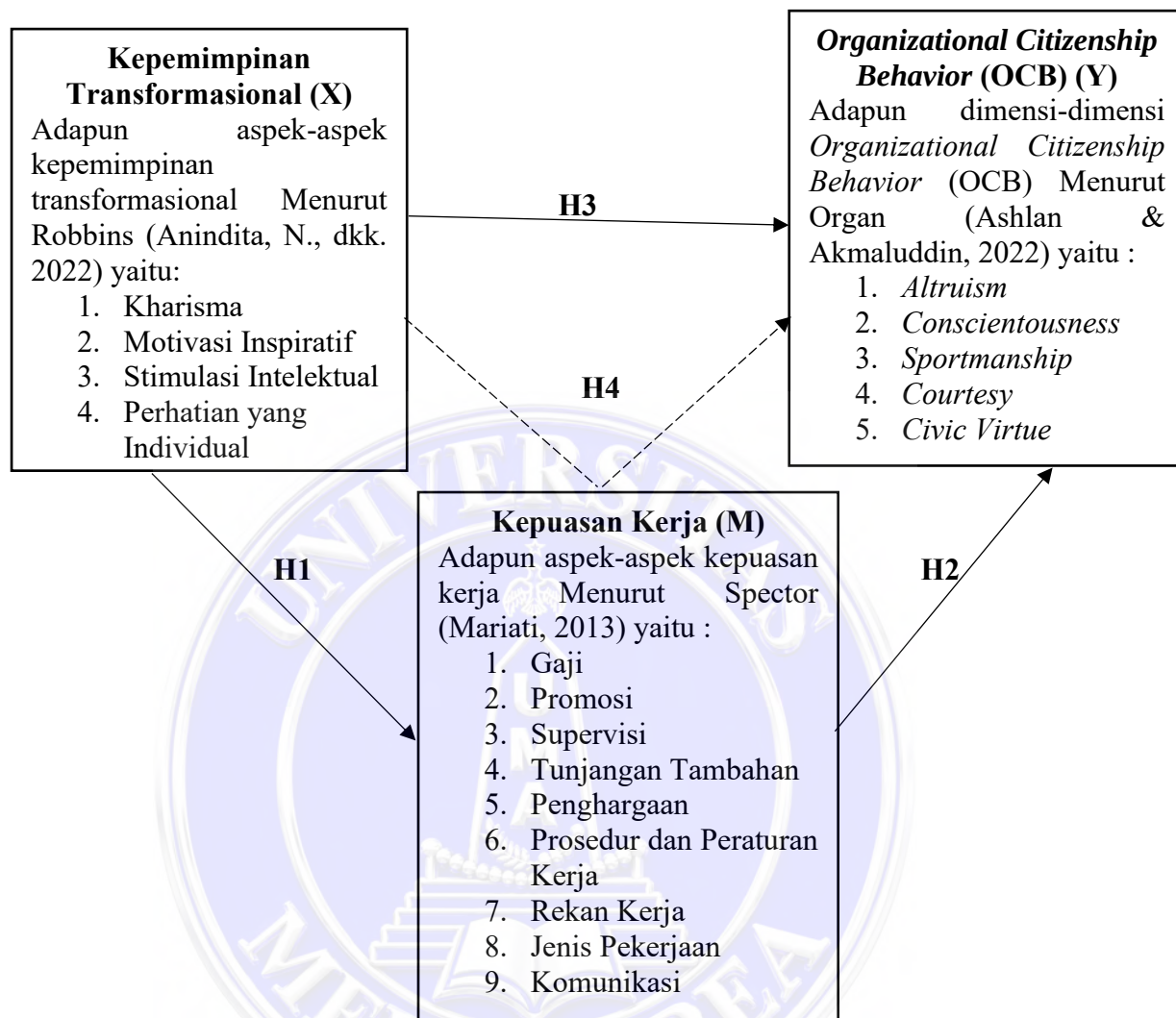
Berdasarkan dari beberapa hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui mediator kepuasan kerja pada karyawan. Bahwa pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak terjadi secara langsung tetapi diperkuat melalui kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

2.5 Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa garis putus-putus antara variabel kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam kerangka penelitian menunjukkan adanya hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja pada karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja yang akan mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Maka dibuatlah kerangka konseptual pada penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang bermula dari suatu teori menuju bentuk perolehan suatu data numerik lapangan. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2019) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pendekatan metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif eksplanatif. Sugiyono (2016) menyebutkan bahwa penelitian eksplanatif atau eksplanatori adalah penelitian yang akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi hipotesis peneliti.

Sifat penelitian ini dapat dikategorikan dalam penelitian penjelasan atau *eksplanatory research*, yang mana tujuan menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis. Jadi pendekatan eksplanatif ditujukan untuk memberikan penjelasan tentang hubungan antar suatu fenomena untuk variabel terhadap variabel lain. Dengan dasar sudut pandang tersebut penelitian ini dilakukan.

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 9 bulan dimulai dari bulan juni 2025 sampai dengan bulan februari 2026 di PT. BJ yang berada di Kota Panyabungan Kab.

Mandailing Natal, Sumatera Utara. Adapun tahap penelitian dimulai dari survey awal, pengajuan judul, penulisan proposal, pendaftaran proposal, perbaikan proposal dan pembuatan alat ukur, uji validitas dan reliabilitas alat ukur, pengumpulan data, analisis data dan membuat laporan penelitian. Uraian di atas secara rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Tahun 2025-2026																																			
		Jun				Jul				Agus				Sep				Okt				Nov				Des				Jan				Feb			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3					
1.	Survey Awal																																				
2.	Pengajuan Judul																																				
3.	Penulisan Proposal																																				
4.	Pendaftaran Proposal																																				
5.	Perbaikan Proposal dan Pembuatan Alat Ukur																																				
6.	Uji Validitas dan Reliabilitas																																				
7.	Pengumpulan Data																																				
8.	Analisis Data																																				
9.	Membuat Laporan																																				
10.	Seminar Hasil																																				
11.	Tesis																																				

3.3 Identifikasi Variabel

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel yaitu:

1. Variabel Terikat

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dari penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disimbolkan dengan (Y).

2. Variabel Mediator

Variabel mediator adalah variabel yang menjadi perantara hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel mediator dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja disimbolkan dengan (M).

3. Variabel Bebas

Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformatif disimbolkan dengan (X).

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Variabel Terikat : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- b. Variabel Mediator : Kepuasan Kerja
- c. Variabel Bebas : Kepemimpinan Transformatif

3.4 Defenisi Operasional

3.4.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku karyawan untuk melakukan pekerjaan diluar tugas utama secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan atau penghargaan diri dari perusahaan sebagai timbal balik yang telah

dilakukan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diungkap melalui dimensi *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy* dan *civic virtue*.

3.4.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan positif dalam sebuah organisasi dan pengembangan individu, pemimpin menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional diungkap melalui aspek kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian yang individual.

3.4.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap untuk menggambarkan respon karyawan terhadap seluruh *job desc* yang diterima dengan perasaan positif, menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja diungkap melalui aspek gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan dan komunikasi.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Sugiyono (2016) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek / subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan data tahun 2025 populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BJ Kota Panyabungan berjumlah 179 karyawan.

3.5.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Sampel yang diambil dari populasi haruslah yang benar-benar mewakili sehingga pengambilan sampel harus dilaksanakan dengan teknik-teknik tertentu agar mendapatkan hasil yang efektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu seluruh karyawan PT. BJ Kota Panyabungan.

3.6 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan *total sampling*. Menurut Arikunto (2006), *total sampling* adalah pengambilan sampel yang sama dengan jumlah populasi yang ada. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel yaitu karyawan PT. BJ Kota Panyabungan yang berjumlah 179 orang.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala. Skala adalah suatu daftar yang berisi pernyataan yang diberikan kepada subyek agar dapat mengungkapkan aspek-aspek psikologis yang ingin diketahui. Skala format yang digunakan disini adalah tipe skala likert. Skala likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2014).

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan yaitu skala psikologi. Skala psikologi ini disusun melalui aspek-aspek kepemimpinan transformasional, aspek-

aspek kepuasan kerja dan dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Alat ukur psikologi dibuat dalam bentuk aitem-aitem pernyataan. Aitem pernyataan dalam alat ukur psikologi dibuat dalam dua kelompok aitem yaitu aitem yang berbentuk pernyataan yang positif atau *favorable* dan aitem yang berbentuk pernyataan negatif atau *unfavorable*.

Skala psikologi dalam penelitian ini bentuknya tertutup, tiap butir aitemnya disediakan empat alternatif jawaban yaitu untuk aitem *favorable* berdasarkan skala likert adalah nilai 1 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS), nilai 2 untuk jawaban tidak sesuai (TS), nilai 3 untuk jawaban sesuai (S), nilai 4 untuk jawaban sangat sesuai (SS). Sedangkan untuk aitem *unfavorable* nilai 1 untuk jawaban sangat sesuai (SS), nilai 2 untuk jawaban sesuai (S), nilai 3 untuk jawaban tidak sesuai (TS), nilai 4 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS).

3.7.1 Skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Disusun Oleh Tentama & Subardjo (2018)

Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dikemukakan oleh Organ, dkk dan telah diadaptasi oleh Tentama & Subardjo (2018). Skala ini terdiri dari 20 *item* yang mencakup lima aspek meliputi *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Berdasarkan uji validitas, item-item pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikatakan *valid* dengan nilai *Chi Square* (r) yang menghasilkan nilai 180,16 dengan p -value 0,131 ($p > 0,05$). Nilai reliabilitas skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh hasil $CR = 0,94$ dan $VE = 0,43$ yang berarti bahwa skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 3.2 Tabel Blue Print *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No.	Aspek	Indikator	Nomor Item		Jumlah
			Favo	Unfavo	
1.	<i>Altruism</i>	a. Membantu tugas rekan kerja dalam bekerja b. Mengerjakan tugas rekan kerja yang tidak hadir	2,12	7,17	4
2.	<i>Conscientiousness</i>	a. Ketaatan dan kepatuhan pada peraturan organisasi b. Melakukan pekerjaan diluar pekerjaan formal yang melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki organisasi	1,11	6,16	4
3.	<i>Sportmanship</i>	a. Adanya toleransi terhadap kekurangan organisasi b. Menjaga nama baik organisasi	4,14	9,19	4
4.	<i>Courtesy</i>	a. Mencegah timbulnya masalah yang terkait pekerjaan dengan rekan kerja b. Membantu memberikan saran kepada rekan kerja yang kesulitan terhadap masalah/tugas	5,15	10,20	4
5.	<i>Civic Virtue</i>	a. Terlibat dalam kegiatan organisasi b. Peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi	3,13	8,18	4
Total Item			10	10	20

Sumber : Tentama & Subardjo (2018)

3.7.2 Skala Kepemimpinan Transformasional Disusun Oleh Robbins (Anindita, N., dkk. 2022)

Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Robbins dan telah diadaptasi oleh Anindita. N., dkk. (2022). Skala ini terdiri dari 48 *item* yang mencakup empat aspek meliputi kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian yang individual. Nilai koefisien reliabilitas Cronbach's alpha sebesar 0,91 ($p < 0,01$) dengan nilai standar deviasi sebesar 0,72.

Tabel 3.3 Tabel Blue Print Kepemimpinan Transformasional

No.	Aspek	Indikator	No. Item		Jumlah
			Favo	Unfavo	
1.	Kharisma	a. Pemimpin memberi teladan b. Pemimpin bertindak konsisten dan adil	3,29,42 2,6,7	1,4,46 5,10,30	12
2.	Motivasi Inspiratif	a. Pemimpin menyampaikan visi optimis b. Pemimpin memperjelas arah organisasi	8,9,31 13,28,43	11,33,44 12,32,41	12
3.	Stimulasi Intelektual	a. Pemimpin mendorong pemikiran kritis b. Pemimpin memberikan alternative solusi	24,34,48 18,27,36	23,26,37 25,35,45	12
4.	Perhatian yang Individual	a. Pemimpin memberikan perhatian personal b. Pemimpin memberikan dukungan untuk perkembangan individu	16,17,21 14,22,40	19,20,39 15,38,47	12
Total			24	24	48

Sumber : Anindita, N. dkk (2022)

3.7.3 Skala Kepuasan Kerja Disusun Oleh Spector (Mariati, 2013)

Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek-aspek kepuasan kerja yang *diukur* menggunakan skala indikator *job satisfaction survei* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector dan telah diadaptasi dan serta diuji validitas dan reliabilitasnya pada konteks Indonesia oleh Mariati (2013). Skala ini terdiri dari 36 *item* yang mencakup sembilan aspek, yaitu gaji, promosi, supervise, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan komunikasi, dengan koefisien Cronbach's alpha sebesar 0,918.

Tabel 3.4 Tabel Blue Print Kepuasan Kerja

No.	Aspek	Indikator	No. Item		Jumlah
			Favo	Unfavo	
1.	Gaji	Gaji dan remunerasi	1,28	10,19	4
2.	Promosi	Peluang promosi	11,33	2,20	4
3.	Supervisi	Pengawas langsung	3,30	12,21	4
4.	Tunjangan Tambahan	Manfaat tambahan moneter dan non moneter	13,22	4,29	4
5.	Penghargaan	Apresiasi, pengakuan, penghargaan untuk bekerja yang baik	5,23	14,32	4
6.	Prosedur dan Peraturan Kerja	Kebijakan dan prosedur	15,6	24,31	4
7.	Rekan Kerja	Orang-orang yang bekerja, hubungan interpersonal	7,25	16,34	4
8.	Jenis Pekerjaan	Tugas pekerjaan	17,27,35	8	4
9.	Komunikasi	Komunikasi di dalam organisasi	9	18,26,36	4
Total			18	18	36

Sumber : Mariati, (2013)

3.8 Prosedur Penelitian

Prosedur pelaksanaan penelitian ini terdiri dari tiga tahapan, yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan (pengumpulan data) dan tahap pengolahan data (analisis data). Terdapat beberapa tahapan dalam persiapan penelitian, diantaranya yaitu :

- a. Mengkaji teori tentang variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu minat, kepercayaan diri dan dukungan orang tua.
- b. Merancang alat ukur penelitian.
- c. Memodifikasi aitem-aitem pernyataan sesuai dengan kondisi sampel penelitian.
- d. Menentukan sampel untuk uji coba.
- e. Melakukan uji coba.

Terdapat beberapa tahapan dalam pelaksanaan penelitian, diantaranya yaitu :

- a. Memberi salam dan memperkenalkan diri.
- b. Menjelaskan tujuan pengisian alat ukur beserta manfaatnya bagi sampel.
- c. Meminta kesediaan sampel untuk mengisi alat ukur penelitian.
- d. Membagikan alat ukur sambil berkeliling jika ada sampel yang tidak mengerti dan ingin bertanya.
- e. Mengumpulkan kembali alat ukur setelah sampel selesai mengisi.

Setelah semua data yang diperlukan terkumpul, selanjutnya dilakukan tahap pengolahan data (analisis data). Data diolah dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS.

3.9 Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini direncanakan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi dan karakteristik jawaban responden untuk masing-masing konstruk atau variabel yang diteliti. Hasil Analisis deskriptif selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing konstruk atau variabel penelitian. Informasi yang diperoleh dari analisis deskriptif adalah *central tendency*, *dispersion*, *frequency distribution*, *percentable values* dan pemaparan grafik.

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa dalam statistik deskriptif, cara-cara penyajian data antara lain melalui tabel biasa maupun distribusi frekuensi; grafik poligon maupun histogram, diagram lingkaran; piktogram; penjelasan kelompok melalui modus, median, mean, dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku.

3.9.2 Analisis Inferensial Statistik Dengan Analisis SEM

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisis adalah konstruk eksogen yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel X dan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Konstruk endogen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel Y. Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang

dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural.

Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Structural Equation Modelling* dengan bantuan *SmartPls 4t*. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Metode SEM dapat digunakan untuk menganalisis penelitian yang memiliki beberapa variabel independen (*exogen*), dependen (*endogen*), moderating dan intervening secara partial dan simultan (Ghozali & Fuad, 2005)

Model kausal SEM menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural serta digunakan juga untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. SEM sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena keunggulannya, yaitu: 1) dapat membuat model dengan banyak variabel, 2) dapat meneliti variabel yang tidak dapat diukur langsung (*unobserved*), 3) dapat menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) untuk variabel yang teramati (*observed*), mengkonfirmasi teori sesuai data penelitian (*Confirmatory Factor Analysis*), 4) dapat menjawab berbagai masalah riset dalam suatu set analisis secara lebih sistematis dan komprehensif, 5) Lebih ilustratif, kokoh dan handal dibandingkan dengan model regresi ketika memodelkan interaksi, non linieritas, pengukuran *error*, korelasi *error term*, dan korelasi antar variabel laten independen berganda, 6) digunakan sebagai alternatif analisis jalur dan analisis data runtut waktu (*time series*) yang berbasis kovarian, 7) melakukan analisis faktor, jalur dan regresi, 8) mampu menjelaskan keterkaitan

variabel secara kompleks dan efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya, 9) memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dengan data.

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program SEM (*Structural Equation Modelling*). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi.

Analisis SEM dalam penelitian ini menggunakan teknik dua tahap (*Two-Step Approach*). Tahap pertama adalah pengukuran variabel dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sehingga diperoleh konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang fit sehingga dapat diterima. Model CFA dapat diterima apabila memiliki kecocokan data model validitas dan reliabilitas yang baik (Wijanto, 2018).

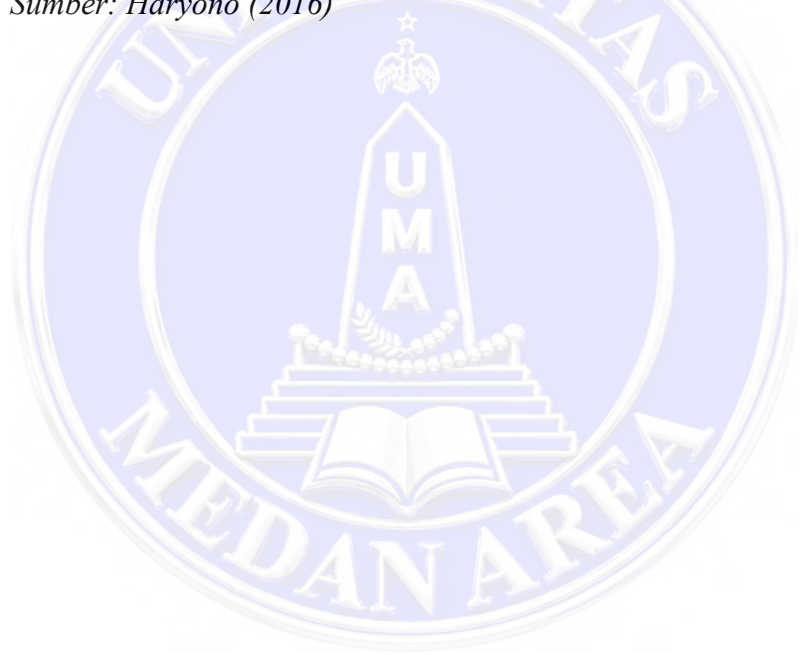
Tahap kedua dari *two step approach* adalah melakukan pengukuran atau pengujian struktur *full model* SEM. Cara mendapatkan struktur full model SEM adalah dengan cara menggabungkan model CFA dari konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang sudah fit menjadi satu model keseluruhan (*hybrid model*) atau full model untuk diestimasi dan dianalisis. Model dikatakan bagus atau fit jika memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan (*Uji GOF*) serta evaluasi

terhadap model struktur sehingga diperoleh model yang dapat diterima (Haryono, 2017).

Tabel 3.5 Tabel Goodness-of-Fit Index

No.	Goodness of fit index	Cut off Value (Nilai Batas)
1.	X^2 -chi square	$\leq \alpha.df$ (lebih kecil dari <i>Chi square table</i>)
2.	Probability	$\geq 0,05$
3.	GFI	$\geq 0,90$
4.	AGFI	$\geq 0,90$
5.	CFI	$\geq 0,95$
6.	TLI	$\geq 0,95$
7.	CMIN/DF	$\leq 2,0$
8.	RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber: Haryono (2016)



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui mediator kepuasan kerja pada karyawan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang artinya jika semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformatif oleh atasan, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam pekerjaannya.
- 2) Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan yang inspiratif, komunikatif, dan membangun hubungan kerja yang baik maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
- 3) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang artinya apabila semakin tinggi rasa puas karyawan terhadap aspek pekerjaannya, maka akan semakin tinggi pula rasa ingin bersedia dan aktif melakukan pekerjaan diluar dari *job desc* seperti membantu rekan kerja dan berinisiatif.
- 4) Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi persial dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformatif dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang artinya sebagian pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja, namun masih terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian, peneliti memiliki saran agar bermanfaat bagi peneliti selanjutnya :

1. Untuk Karyawan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada karyawan PT. BJ untuk mempertahankan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama dengan cara meningkatkan kualitas hubungan kerja dan komunikasi dengan atasan serta rekan kerja guna memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada perusahaan dan secara proaktif menunjukkan inisiatif dalam *job desc* untuk mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang lebih tinggi agar pencapaian tujuan perusahaan dapat lebih optimal dan berkelanjutan.

2. Untuk Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat, masukan dan ide-ide baru untuk mempertahankan karyawan dan mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada diri karyawan melalui kepuasan kerja yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional secara konsisten dan strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga perlu disusun program-program pengembangan kepemimpinan, komunikasi internal dan system penghargaan yang lebih efektif

untuk memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi, serta memfasilitasi kondisi kerja yang kondusif agar perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat meningkat secara optimal demi peningkatan kinerja, produktivitas, dan keberlanjutan perusahaan secara menyeluruh.

3. Untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam Teknik pengambilan sampel dan datanya bersifat heterogen, yang mana hasil penelitian ini hanya dapat digeneralisasikan pada karyawan PT. BJ Kab. Panyabungan, sehingga dibutuhkan penelitian lanjutan untuk bisa digeneralisasikan pada populasi karyawan yang lebih luas di wilayah lainnya. Lalu disarankan agar penelitian ini dikembangkan dengan memperluas cakupan variabel penelitian untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB), serta menggunakan metode dan instrument yang berbeda guna memperoleh temuan yang lebih mendalam dan akurat di masa depan agar kontribusi ilmiah pada bisa psikologi industri dan organisasi semakin kuat dan aplikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*. Aceh: UNIMAL PRESS. <https://repository.unimal.ac.id/6943/>
- Alhanif, M. I., & Guspa, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada ASN Sekretariat Daerah Kantor Walikota Kota Bukittinggi. *TSAQOFAH Jurnal Penelitian Guru Indonesia*, 5(3), 1895–1910. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v5i3.5504>
- Adriani, D., Djalali, M. A., & Sofiah, D. (2012). Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Karyawan. In *Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1), 341-354. <http://library.binus.ac.id/eColls/eJournal/ORGANIZATIONAL%20CITIZENSHIP%20BEHAVIOR%20DAN%20KEPUASAN%20KERJA%20PADA%20KARYAWAN.pdf>
- Akira, A., & Jatmika, D. (2015). OCB (OCB) Pada Perawat Di Rumah Sakit Ibu Dan Anak “X” Di Bandung. *Psibernetika*, 8(1), 48-61. <https://journal.ubm.ac.id/index.php/psibernetika/article/viewFile/487/459>
- Anindita, N., Effendy, S., & Ritonga, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantaupraptat. *JEHSS (Journal of Education, Humaniora and Social Sciences)*, 4(3), 1780-1790. <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i3.950>
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aroliana, R. M., Parimita, W., & Dalimunthe, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Mediasi pada Guru SMK Swasta di Kota Bekasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 4(2), 348–358. <https://doi.org/10.21009/jbmk.0402.03>
- Ashlan, S., & Akmaluddin. (2022). *Organizational Citizenship Behavior Di Sekolah Menuju Guru Berprestasi*. Makassar: Penerbit Yayasan Barcode. Yayasan Barcode. www.yayasanbarcode.com
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi Edisi 2*. In Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Cahya, M. D., & Andri, S. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat Rawat Inap RS. Islam Ibnu Sina Pekanbaru. *Eco-Buss : Economics and Business*, 7(3), 1638–1653. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1801>
- Charmiati, P. G. H., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional

- sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), 1784-1812. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i03.p22>
- Darmawan, A. & M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Islamic Boarding School Tingkat Sma Di Yogyakarta. *JURNAL APLIKASI BISNIS*, 17(2). <https://doi.org/10.20885/jabis.vol17.iss2.art6>
- Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 101–111. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.08>
- Eko, E. P., Notosudjono, D., & Tukiran, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinovatifan Guru Di Kabupaten Bogor Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Mediasi. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 7(2), 341–356. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v7i2.24316>
- Febrika, V. A., & Suhana. (2024). The Influence Of Transformational Leadership On Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through The Mediation Of Trust In Superiors And Employee Job Satisfaction (Study On The Manpower And Transmigration Office Of Central Java Province). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 1112–1121. <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/11851/7252/108777>
- Firta, W., Putra, D. R., & Pratama, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Tanto Intim Line. *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya (JPPISB)*, 2(1), 1–6. <https://doi.org/10.47233/jppisb.v2i1.653>
- Get, W. (2018). Relationships among transformational leadership, organizational climate, organizational citizenship behavior and performance in Romanian employees. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 20(2), 49–59. <https://doi.org/10.24913/rjap.20.2.04>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi kelima. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam., & Fuad. (2005). *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep & Aplikasi dengan Program LISREL 8,54*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pt First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *AGORA*, Vol. 4, N0. 1. <https://media.neliti.com/media/publications/36504-ID-pengaruh-kepemimpinan-transformasional-terhadap-organizational-citizenship-behav.pdf>

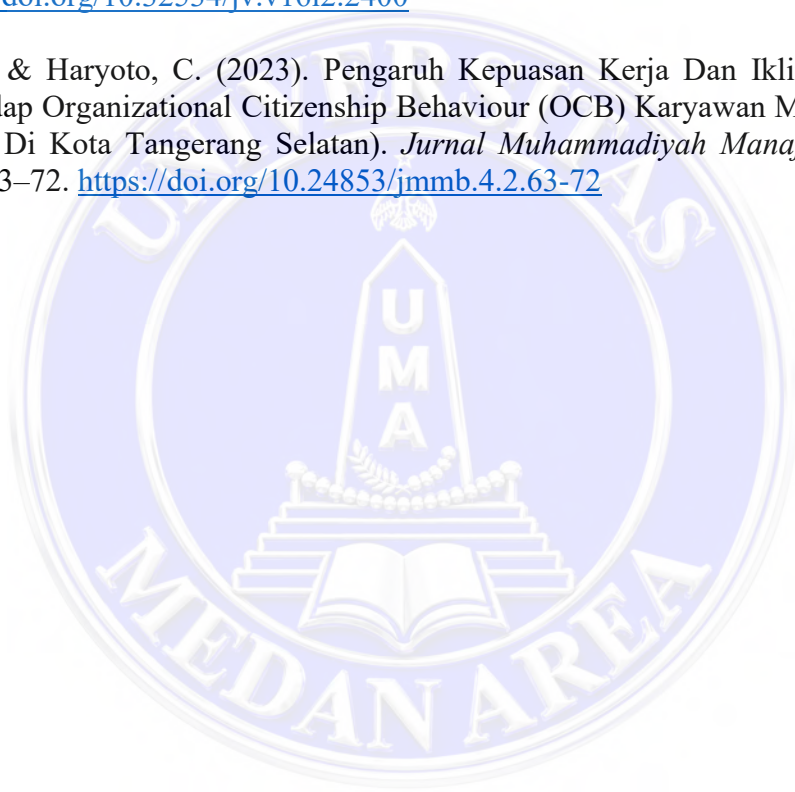
- Hanifah., Rahman, P. R. U, & Pratomo, R. Y. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Kabupaten Karawang. *Jurnal Psikologi dan Konseling West Scienc*, 2(4), 218-225. <https://doi.org/10.58812/jpkws.v2i04.1549>
- Hardiyani, R., Ardi, A. N. Al, & Malik, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 636-648. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i2.1190>
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Herminingsih, A., & Rachmah, R. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 125-135. <http://dx.doi.org/10.22441/teropong.v11i2.17525>
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka. www.indomediapustaka.com
- Indrastuti, S. (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. (A. Rusli, Ed.; Edisi Revisi). UR Press Pekanbaru. <https://repository.uir.ac.id/10991/1/buku%20msdm%20strategik%20%28PDF%29.pdf>
- Insan, N. (2017). *Kepemimpinan Transformasional Suatu Kajian Empiris Di Perusahaan*. (pertama). Bandung: Alfabeta.
- Izzati, U. A & Mulyana, O. P. (2019). *Psikologi Industri & Organisasi*. Penerbit Bintang Surabaya. https://repository.unesa.ac.id/sysop/files/2020-06-16_Buku:1.Psikologi%20Industri%20dan%20Organisasi_Umi.pdf
- Jaka Sarwadhamana, R., & Yulindari, N. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perawat di RSUD Panembahan Senopati Bantul Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, Vol 9, No. 3. <https://doi.org/10.14710/jmki.9.3.2021.191-197>
- Jatmika, D & Akira. (2015). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Perawat Di Rumah Sakit Ibu Dan Anak “X” Di Bandung. *PSIBERNETIKA*, 8(1), 48-61. <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/268048843.pdf>
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41-59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>

- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Mariati. (2013). *Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Atmajaya Yogyakarta.
- Mangku, J., Saputra, D., & Riana, G. (2021). *The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior*. 5(1). <https://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/528>
- Munawar, F., Ependi, M., & Wildan, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dimediasi Dengan Komitmen Organisasi: Studi Pada Tendik Uin Bandung. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 115–124. <https://doi.org/10.15575/jim.v4i2.27932>
- Naimah, M., Tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- Najih, S., & Mansyur, A. (2022). Organizational Citizenship Behavior (OCB): Efek Budaya Organisasi dan Work-Family Conflict. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 347–354. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.554>
- Naway, F. (2017). *Organizational Citizenship Behavior*. Gorontalo: Ideas Publishing. <https://repository.ung.ac.id/get/kms/15712/organizational-citizenship-behavior.pdf>
- Naway, F. (2018). *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organizational*. Yogyakarta: Zahir Publishing. <https://repository.ung.ac.id/get/karyailmiah/5118/Fory-Armin-Nawai-Buku-Organizational-citizenship-behavior-dalam-kinerja-organisasi.pdf>
- Nafi, C., & Indrawati, E. S. (2017). Hubungan antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior pada karyawan CV. Elfa's Kudus. *Jurnal Empati*, 7(3), 134-145. <https://media.neliti.com/media/publications/178273-ID-hubungan-antara-kepuasan-kerja-dengan-or.pdf>
- Nenggor, K., Herawati, J., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 4(2), 35-45. <https://doi.org/10.31605/mandar.v4i2.1688>

- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Novianti, R., & Herfianti, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Rskj Provinsi Bengkulu. *Creative Research Management Journal*, 7(1), 57-69. <https://doi.org/10.32663/f6eemq71>
- Nurfaisal. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Sman Se-Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 5(2), 2055-2066. <https://doi.org/10.31955/mea.v5i2.1606>
- Organ, D. W. dkk (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Pardede, R., Herman, & Armansyah. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB). *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 2(10), 3879–3886. <https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/3376002>
- Pratama, S. A., Rossanty, N. P. E., Idris, Risky, N., & Buntuang, P. C. D. (2024). The Influence Of Transformatioanal Leadership Towards Employee Job Satisfaction. *COSTING : Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 5072–5079. <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/download/12452/7929>
- Priyatmo, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 13–21. <https://www.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/2019/02/2.-Pengaruh-Kepemimpinan-Transformasional-Terhadap-Kinerja-Karyawan-Dengan-Mediasi-Kepuasan-Kerja.pdf>
- Ramadhani, N., & Suhana, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan QWL Terhadap OCB Studi Karyawan PT Herculon Carpet Semarang. *Jesya*, 7(2), 1228–1235. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i2.1468>
- Ristiana, R., Jamaludin, A., & Nandang. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Bagian *Cleaning Service* PT. Gokko Mirai Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Syariah*, 6(9), 5622-5637. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i9.2473>
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014) *Management 12th edition*. United States of America: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P. & Judge. (2008). *Organizational Behavior Edisi 12*. Salemba Empat. Jakarta.

- Rusdiyanto, W., & Riani, A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, 11(2), 161–168. <https://doi.org/10.21831/economia.v11i2.7950>
- Setiono, B. A., & Sustiyatik, E. (2020). *Manajemen Sumber daya Manusia Pendekatan teoritis dan Praktis*. Surabaya: Universitas Hangtuah.
- Setyaningsih, S., Herfin., & Triningsih. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Efikasi Diri terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Guru Sekolah di Era Merdeka Belajar. *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 12(1), 298-309. <https://doi.org/10.20961/jkc.v12i1.84822>
- Sholikhah, C., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perusahaan Ritel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 291–301. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p291-301>
- Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA, Sage Publication, Inc.
- Soegandhi, Vannecia. M dkk. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. AGORA, 1(1). <https://media.neliti.com/media/publications/35907-ID-pengaruh-kepuasan-kerja-dan-loyalitas-kerja-terhadap-organizational-citizenship.pdf>
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan r&d*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan r&d*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan r&d*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan r&d*. Alfabeta.
- Suriagiri, H. (2020). *Kepemimpinan Transformatif* (D. Hermina, Ed.). CV. Radja Publika.
- Susastra, P. W., & Subudi, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Pt. Sinar Nusra Press Utama. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3274–3304. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/19755>
- Sutikno, S. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan* (P. Hadisaputra, Ed.). Holistica. <https://repository.uinmataram.ac.id/290/4/Text.pdf>

- Tentama, F., & Subardjo. (2018). Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Pada Organizational Citizenship Behavior. *HUMANITAS*, 15(1), 62–71. <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/333872308.pdf>
- Wijaya, T. E., Rochani, R., & Rochman, T. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 23(1), 18–27. <https://doi.org/10.20961/performa.23.1.83691>
- Wijonarko, G., (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Menuju Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Value : Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 16(2), 478-487. <https://doi.org/10.32534/jv.v16i2.2400>
- Yusuf, M., & Haryoto, C. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Milenial (Studi Kasus Di Kota Tangerang Selatan). *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 4(2), 63–72. <https://doi.org/10.24853/jmmb.4.2.63-72>





LAMPIRAN

Lampiran 1 : Skala Penelitian

INFORMED CONSENT

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Program Studi Psikologi Universitas Medan Area yang bernama Nikmah Indah Putri. Saat ini, saya sedang melakukan tugas akhir (tesis) untuk mengetahui persepsi karyawan terkait kehidupan kerjanya.

Terdapat 3 (tiga) macam skala dalam penelitian ini sebagai alat perolehan data dengan masing-masing item/butir pernyataan di dalamnya. Skala 1 memiliki 20 item pertanyaan, skala 2 memiliki 48 pernyataan dan skala 3 memiliki 36 item pernyataan (total keseluruhan adalah 104 item pernyataan). Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam mengisi skala tersebut adalah 25 hingga 30 menit.

Jumlah karyawan selaku responden dibutuhkan sebanyak 179 orang yang terdiri dari seluruh karyawan PT. BJ Kota Panyabungan. Oleh karena itu, saudara diminta kesediaan untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Keseluruhan data dalam penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan akan saya jamin kerahasiaannya. Peneliti akan menyediakan alat tulis (pulpen) sebagai manfaat yang bisa saudara dapatkan dan adapun resiko yang mungkin saudara terima adalah sedikit rasa letih dalam mengisi skala penelitian.

Saudara diberi kesempatan untuk menanyakan hal yang belum jelas sehubungan dengan penelitian ini. Bila sewaktu-waktu saudara membutuhkan keterangan lebih lanjut, dapat menghubungi Nikmah Indah Putri 0813-1911-1449.

LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPASI SUBJEK PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan persetujuan untuk dapat ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang terkait dengan persepsi para karyawan terhadap kehidupan kerjanya. Saya menyatakan bahwa keikutsertaan saya dalam penelitian ini saya lakukan secara sukarela atau tanpa paksaan dari pihak manapun.

Saya juga memperkenalkan kepada peneliti untuk menggunakan data-data yang saya berikan untuk dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Saya menyadari dan memahami bahwa data yang saya berikan dan yang akan digunakan memuat informasi-informasi yang jelas tentang diri saya. Walaupun demikian, berbagai informasi tersebut hanya saya izinkan untuk diketahui oleh peneliti.

Sebagai responden dalam penelitian ini, saya menyetujui untuk mengisi skala yang diberikan peneliti. Bila dikemudian hari diperlukan wawancara, saya juga memperkenalkan peneliti untuk memakai alat bantu perekam untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang tidak lengkap yang akan digunakan dalam menganalisis penelitian tersebut.

Panyabungan, 15 September 2025

Peneliti

Subjek

PETUNJUK Pengerjaan Skala

1. Tulislah identitas terlebih dahulu pada kolom identitas yang telah disediakan secara lengkap dan jelas.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan seksama sebelum anda memilih jawaban.
3. Pilihlah satu dari jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda. Pilihlah jawaban yang tersedia yaitu:
 - **SS** (Sangat Sesuai), apabila anda sangat sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - **S** (Sesuai), apabila anda sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - **TS** (Tidak Sesuai), apabila anda tidak sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - **STS** (Sangat Tidak sesuai), apabila anda sangat tidak sesuai dengan pernyataan tersebut.
4. Apabila anda ingin mengubah jawaban, anda dapat memberikan tanda check list yang baru pada jawaban yang anda kehendaki, dan jawaban sebelumnya dicoret.

Contoh:

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa diri saya dibayar dengan jumlah yang sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan.	✓		✗	

5. Skala ini bukan tes, sehingga setiap orang bisa mempunyai jawaban yang berbeda. Tidak ada jawaban salah atau benar karena jawaban anda adalah sesuai dengan kondisi diri anda sebenarnya.
6. Semua jawaban hanya digunakan untuk keperluan penelitian karya ilmiah.

Selamat Mengerjakan & Terimakasih

IDENTITAS DIRI

Nama / Inisial :

Jenis Kelamin :

Lama Bekerja :

Bagian / Divisi :

Skala A

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Bersedia menjalankan tugas sesuai standar operasional yang ditetapkan				
2.	Meluangkan waktu membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya				
3.	Bekerja sama dalam kegiatan perusahaan				
4.	Memaklumi ketersediaan fasilitas yang diberikan perusahaan				
5.	Menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya agar tidak membebani rekan kerja				
6.	Merasa dirugikan dengan peraturan yang diterapkan perusahaan				
7.	Hanya memikirkan pekerjaan sendiri agar cepat selesai				
8.	Merasa kehilangan banyak waktu dan tenaga ketika dilibatkan dalam berbagai kegiatan perusahaan				
9.	Mengeluh tentang pekerjaan				
10.	Membiarkan rekan kerja bekerja sendirian dalam tim				
11.	Bersedia bekerja lembur ketika diperlukan				
12.	Bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang berhalangan hadir				
13.	Bekerja demi kepentingan perusahaan				
14.	Membicarakan hal-hal positif mengenai perusahaan				
15.	Memberikan saran kepada rekan kerja yang melakukan kesalahan dalam bekerja				
16.	Menolak pekerjaan yang tidak tercantum dalam <i>job description</i>				

17.	Merasa dirugikan ketika salah satu anggota tim tidak hadir				
18.	Tidak peduli dengan kemajuan perusahaan				
19.	Menolak untuk mewakili perusahaan dalam berbagai kegiatan				
20.	Merasa rugi bila harus berbagi informasi dengan rekan kerja				



Skala B

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan memberikan ide yang monoton				
2.	Pimpinan mendorong saya untuk lebih kreatif				
3.	Mampu memberikan inovatif atas ide saya sebelumnya				
4.	Pimpinan membiarkan saya dalam penyelesaian masalah				
5.	Saya tidak nyaman dengan pimpinan saya				
6.	Saya senang bila bekerja sama dengan pimpinan saya				
7.	Saya merasa nyaman ketika berdiskusi dalam setiap permasalahan				
8.	Mengungkapkan tujuan-tujuan penting kami dengan cara sederhana				
9.	Pimpinan melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas				
10.	Pimpinan tidak bisa diajak untuk berdiskusi dalam setiap permasalahan				
11.	Pimpinan berkomunikasi dengan cara yang sulit saya pahami				
12.	Pimpinan tidak memberikan semangat dalam pekerjaan saya				
13.	Pimpinan memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik				
14.	Pimpinan memberikan nasihat yang sangat penting untuk pengembangan diri saya				
15.	Pimpinan tidak ingin terlibat dalam pekerjaan saya				
16.	Pimpinan bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami				
17.	Memberikan perhatian secara pribadi kepada masing-masing karyawan				
18.	Pimpinan menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang				
19.	Pimpinan tidak memberikan penghargaan dari hasil kerja saya				
20.	Pimpinan mengabaikan karyawan yang bekerja kurang maksimal				
21.	Memberikan apresiasi jika saya melakukan pekerjaan dengan baik				
22.	Pimpinan berupaya meningkatkan pengembangan diri saya				
23.	Pimpinan hanya menggunakan idenya sendiri dalam bekerja				

24.	Pimpinan merubah cara pandang saya dalam menghadapi tekanan pekerjaan				
25.	Pimpinan tidak berusaha mendorong saya untuk semakin inovatif				
26.	Pimpinan tidak berkontribusi dalam penyelesaian masalah pekerjaan saya				
27.	Pimpinan mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis				
28.	Pimpinan memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai				
29.	Pimpinan saya mampu diandalkan dalam segala situasi kerja				
30.	Pimpinan menolak ide-ide yang saya sampaikan				
31.	Pimpinan menggunakan kata yang mudah saya pahami dalam menyampaikan visi-misi perusahaan				
32.	Pimpinan tidak memberikan solusi terhadap permasalahan saya				
33.	Pimpinan sulit dalam menyampaikan tujuan-tujuan yang penting				
34.	Pimpinan mendorong saya menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan				
35.	Pimpinan tidak mengarahkan saya dalam memberikan pekerjaan				
36.	Pimpinan saya bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya				
37.	Pimpinan menghambat kreativitas saya dalam menyelesaikan pekerjaan				
38.	Pimpinan tidak memberikan umpan balik terhadap tugas yang telah diselesaikan oleh bawahan				
39.	Pimpinan menghindari untuk campur tangan ketika saya gagal dalam mencapai tujuan				
40.	Mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya				
41.	Pimpinan meragukan kemampuan saya dalam mencapai tujuan perusahaan				
42.	Pimpinan berantusias dalam menyampaikan tujuan perusahaan yang harus dicapai				
43.	Memberikan inspirasi tentang cara-cara dalam melihat permasalahan yang sangat sulit bagi saya				
44.	Saya bingung saat pemimpin menyampaikan visi misi perusahaan				

45.	Pimpinan kurang menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan				
46.	Pimpinan bersikap apatis terhadap tujuan perusahaan				
47.	Pimpinan tidak memberikan kesempatan untuk berdiskusi secara dua arah				
48.	Pimpinan mendorong saya untuk berinovatif dalam menyelesaikan pekerjaan				



Skala C

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya merasa dibayar dengan jumlah yang sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan.				
2.	Sangat kecil kemungkinan bagi saya untuk mendapatkan promosi dalam pekerjaan.				
3.	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya.				
4.	Saya merasa kurang puas dengan <i>benefit</i> yang di dapatkan dari tempat kerja saya.				
5.	Ketika saya mengerjakan pekerjaan dengan baik sehingga mendapatkan pengakuan yang pantas saya dapatkan.				
6.	Banyak aturan dan prosedur dalam pekerjaan yang menyulitkan saya melakukan pekerjaan dengan baik.				
7.	Saya suka dengan orang yang bekerja dengan saya.				
8.	Terkadang saya merasa pekerjaan saya tidak berarti.				
9.	Komunikasi terlihat baik di tempat kerja saya.				
10.	Kenaikan gaji terlalu sedikit dan jarang terjadi.				
11.	Yang melakukan pekerjaan dengan baik memiliki kesempatan yang adil untuk dipromosikan.				
12.	Atasan saya tidak berlaku adil kepada saya.				
13.	<i>Benefit</i> yang saya terima dari tempat kerja saya sama baiknya dengan kebanyakan tempat kerja lain tawarkan.				
14.	Saya tidak merasa pekerjaan yang di kerjakan dapat apresiasi oleh tempat saya bekerja.				
15.	Upaya saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik jarang terhalang oleh birokrasi.				
16.	Saya merasa bahwa harus bekerja lebih keras dalam pekerjaan karena orang yang bekerja dengan saya tidak kompeten.				
17.	Saya melakukan sesuatu yang saya suka dalam pekerjaan.				
18.	Tujuan dari perusahaan tempat bekerja ini tidak jelas di mata saya.				
19.	Saya merasa tidak diapresiasi oleh perusahaan tempat kerja ketika berpikir tentang bayaran yang mereka bayar kepada saya.				
20.	Orang-orang di tempat saya bekerja naik jabatannya secepat orang lain di perusahaan tempat kerjanya.				

21.	Atasan saya menunjukkan minat yang sangat rendah terhadap perasaan bawahannya.				
22.	Paket <i>benefit</i> yang kami miliki bersifat adil (Contoh: jatah cuti, bonus, asuransi, dan lainnya).				
23.	Sedikit hadiah/ <i>reward</i> untuk yang bekerja di sini. Contohnya bonus atau hadiah lainnya.				
24.	Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus saya lakukan dalam pekerjaan.				
25.	Rekan kerja saya menyenangkan.				
26.	Saya sering merasa bahwa saya tidak tahu apa yang terjadi di tempat kerja.				
27.	Saya merasa bangga dengan apa yang saya kerjakan dalam pekerjaan.				
28.	Saya merasa puas dengan kesempatan saya untuk kenaikan gaji.				
29.	Ada <i>benefit</i> dari tempat kerja yang seharusnya saya dapatkan tetapi tidak diberikan Misalnya jatah cuti, bonus, asuransi, dan lainnya.				
30.	Saya senang dengan atasan saya.				
31.	Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan yang terkait dengan dokumen/berkas untuk dikerjakan.				
32.	Saya tidak merasa upaya kerja saya dihargai dengan yang seharusnya.				
33.	Saya puas dengan kesempatan untuk naik jabatan.				
34.	Terlalu banyak pertengkaran dan perkelahian ditempat kerja.				
35.	Pekerjaan saya menyenangkan.				
36.	Tugas dalam pekerjaan tidak sepenuhnya dijelaskan oleh perusahaan.				

Lampiran 2 : Data Penelitian

Data Penelitian *Organizational Citizenship Behavior*

SUBJE K	OCB 1	OCB 2	OCB 3	OCB 4	OCB 5	OCB 6	OCB 7	OCB 8	OCB 9	OCB 10	OCB 11	OCB 12	OCB 13	OCB 14	OCB 15	OCB 16	OCB 17	OCB 18	OCB 19	OCB 20
1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1
2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1
3	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2
4	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1
5	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1
6	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
7	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
8	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1
9	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1
10	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
11	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
12	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1
13	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2
14	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2
15	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
16	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1
17	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
18	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1
19	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
20	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1
21	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2

22	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
23	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
24	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
25	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2
26	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2
27	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
28	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1
30	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2
31	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
33	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
35	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2
36	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
37	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
38	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
39	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
40	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
41	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
42	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2
43	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2
44	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2
45	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2
46	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2
47	3	3	2	2	4	3	1	2	3	3	2	1	3	3	2	2	3	4	1	2	2

48	3	4	2	1	4	3	1	2	4	3	2	2	3	3	2	1	3	4	1	1
49	3	3	2	2	4	4	1	2	4	3	2	1	3	4	1	1	3	3	1	2
50	3	3	2	1	4	3	2	1	3	4	1	2	3	4	2	1	3	3	2	2
51	3	3	1	2	4	3	2	2	4	4	1	2	3	4	2	1	3	3	1	1
52	3	4	2	1	4	4	1	2	3	3	2	1	3	3	1	2	3	3	2	2
53	3	3	1	2	4	3	1	1	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	1	2
54	3	3	1	2	4	4	2	1	3	3	1	2	3	4	1	2	4	3	2	1
55	3	4	1	2	4	3	2	1	4	3	2	1	3	3	1	2	3	3	2	2
56	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4	2	1	3	3	1	2	4	3	1	1
57	4	2	1	2	4	4	1	1	3	3	2	2	3	4	2	2	4	2	1	2
58	4	3	2	1	4	3	1	1	3	4	1	2	3	4	1	2	4	3	2	1
59	3	4	2	2	4	4	2	2	3	3	2	1	4	3	1	1	3	3	2	1
60	4	4	2	1	4	3	2	2	4	3	1	2	3	3	1	1	3	4	1	2
61	3	4	2	1	4	4	1	1	4	3	2	1	3	3	2	1	3	4	2	2
62	4	4	2	1	4	3	2	1	4	3	1	2	3	3	1	2	4	4	1	1
63	4	4	2	2	4	3	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	4	1	1
64	3	3	2	1	4	3	2	2	4	4	1	1	4	4	1	2	4	3	1	1
65	4	4	2	2	4	4	2	1	3	4	2	1	3	3	1	1	4	3	1	1
66	3	3	1	2	4	3	1	1	4	4	2	2	4	4	2	1	3	3	1	2
67	3	3	2	2	4	3	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	3	1	1
68	3	4	2	2	4	4	1	2	3	3	1	1	3	3	2	1	3	4	2	2
69	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4	2	2	4	3	1	1	3	3	2	1
70	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4	1	2	3	3	2	2	3	3	2	1
71	3	3	2	1	4	4	1	2	3	3	2	2	3	3	2	1	3	4	2	2
72	3	3	2	2	4	4	1	2	4	3	1	2	3	4	1	1	3	3	2	2
73	3	3	2	2	4	4	2	1	3	3	1	1	4	4	1	2	3	3	2	2

74	3	4	2	1	4	4	1	1	4	3	2	2	4	3	2	1	3	3	2	1
75	3	4	1	2	4	4	1	1	4	3	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2
76	3	4	1	1	4	3	2	2	4	4	2	1	3	3	2	1	3	4	1	2
77	3	3	1	2	4	4	2	2	4	4	2	1	3	4	1	1	3	3	2	1
78	3	3	2	2	4	3	2	2	4	4	2	1	3	3	1	2	3	3	2	1
79	3	3	2	1	4	3	2	1	3	4	2	2	3	4	2	1	3	3	2	2
80	4	4	1	2	4	3	1	1	3	4	2	2	3	3	2	2	3	4	1	1
81	3	3	2	1	4	3	1	2	4	3	2	2	4	3	2	1	3	4	1	2
82	3	3	1	1	4	3	1	1	3	4	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2
83	3	3	2	1	4	4	1	2	3	3	2	2	3	3	2	1	3	4	2	2
84	3	4	2	1	4	3	1	2	4	3	2	1	3	3	2	2	3	4	1	2
85	3	3	2	2	4	4	1	2	4	3	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2
86	3	3	2	2	4	3	1	1	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2
87	3	4	2	1	4	3	1	1	4	3	1	2	4	4	1	2	3	4	1	2
88	4	2	2	2	4	2	1	2	3	4	2	1	4	4	2	1	4	4	2	1
89	3	4	2	2	4	3	2	2	4	3	2	2	3	4	1	2	3	3	1	1
90	3	3	2	1	4	3	1	2	4	3	2	2	4	3	2	2	3	4	1	2
91	3	3	2	2	4	3	1	1	4	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1
92	3	4	2	2	4	3	2	1	3	3	2	1	3	4	2	2	3	3	2	2
93	3	3	1	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	1	2	4	4	2	1
94	3	3	1	1	4	4	2	2	3	4	2	1	4	4	1	2	4	3	1	2
95	3	4	2	1	4	4	1	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	1	1
96	3	3	1	2	4	4	1	1	4	3	2	1	4	4	2	1	3	4	2	2
97	3	4	2	1	4	4	2	2	4	3	2	2	3	3	2	1	3	4	1	1
98	3	3	2	2	4	3	2	1	4	4	1	1	4	3	1	2	3	4	2	2
99	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4	1	1	3	4	2	2	4	3	1	2

100	3	3	2	1	4	3	2	2	4	4	2	2	4	4	1	1	3	3	1	2
101	3	3	2	2	4	3	1	1	3	4	2	2	4	4	2	2	3	3	2	1
102	3	3	1	2	4	3	1	2	3	4	2	1	4	4	2	2	3	4	1	2
103	3	3	1	2	4	3	1	2	3	3	2	2	4	4	2	1	3	4	2	2
104	3	3	1	1	4	4	2	1	3	3	2	2	3	4	2	2	4	3	2	2
105	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	1	2	3	3	2	2
106	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	1	2
107	3	3	2	2	4	3	2	1	3	4	2	1	3	4	2	2	3	4	1	2
108	3	3	2	1	4	3	1	1	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2
109	3	3	2	1	4	4	1	1	4	3	2	2	4	3	2	2	3	4	2	1
110	3	3	2	2	4	4	2	2	3	3	1	1	4	4	1	2	3	3	2	2
111	3	4	1	2	4	3	2	1	3	4	2	2	4	4	2	1	3	3	1	2
112	3	4	1	2	4	3	1	2	3	4	2	1	4	4	2	1	3	4	1	2
113	3	4	1	2	4	4	1	1	3	3	2	1	4	3	2	2	3	4	2	2
114	3	3	2	2	4	4	2	2	4	3	1	1	3	4	2	2	3	3	1	2
115	3	3	2	2	4	4	1	1	4	3	2	1	4	3	2	2	3	4	2	1
116	3	4	2	1	4	4	2	2	3	4	2	2	4	3	1	1	3	3	2	1
117	3	3	2	2	4	4	1	2	4	3	1	2	3	4	1	2	3	3	2	2
118	3	3	2	1	4	3	1	1	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	2	2
119	3	3	2	2	4	4	1	3	3	4	2	1	4	3	1	1	4	4	2	1
120	3	4	2	2	4	3	2	2	4	4	1	1	4	4	1	1	3	4	2	1
121	3	4	2	2	4	4	1	2	3	4	2	1	4	3	1	1	4	4	2	1
122	3	3	2	2	4	3	1	2	3	4	2	1	4	3	2	2	4	4	2	1
123	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4	1	2	4	4	2	1	4	3	1	2
124	3	3	2	2	4	3	1	1	4	4	2	2	4	4	2	1	3	4	2	1
125	3	3	2	1	4	4	1	2	4	4	2	2	3	3	1	2	4	4	2	1

126	4	3	1	2	4	4	2	2	3	4	2	1	3	3	2	2	3	4	2	1
127	3	4	2	2	4	4	2	1	3	4	1	2	3	4	1	1	4	3	2	2
128	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
129	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
130	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
131	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
132	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
133	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
134	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3
135	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
136	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
137	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
138	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
139	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
140	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
141	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
142	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
143	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3
144	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
145	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
146	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
147	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
148	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
149	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
150	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
151	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

152	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
153	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
154	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
155	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
156	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
157	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
158	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
159	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
160	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
161	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
162	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
163	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
164	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
165	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
166	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
167	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
168	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
169	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
170	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
171	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
172	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
173	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
174	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
175	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
176	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
177	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

178	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Data Penelitian Kepemimpinan Transformatif

SUBJ EK	KT 1	KT 2	KT 3	KT 4	KT 5	KT 6	KT 7	KT 8	KT 9	KT1 0	KT1 1	KT1 2	KT1 3	KT1 4	KT1 5	KT1 6	KT1 7	KT1 8	KT1 9	KT2 0	KT2 1	KT2 2	KT2 3	KT2 4
1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
3	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
4	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2
5	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1
6	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
8	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2
9	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1
10	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2
11	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1
12	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1
13	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1
14	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1
15	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1
16	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2
17	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
18	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1
19	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2
20	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1

21	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
22	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1
23	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
24	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
25	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
26	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2
27	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
28	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
29	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2
30	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2
31	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2
33	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
34	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2
35	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
36	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
37	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
38	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
39	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2
40	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
41	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
43	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2
44	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
45	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3
46	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2

47	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	2	1	2	2	1	1
48	3	4	3	4	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	4	4	3	1	1	2	1	2	2
49	3	4	4	3	4	4	2	2	2	1	2	2	4	3	3	3	4	3	2	1	2	2	2	1
50	3	4	3	4	4	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	4	1	1	1	1	1	2
51	3	3	4	3	4	3	1	1	2	2	1	2	3	3	4	3	3	4	1	2	2	2	2	2
52	3	3	3	3	4	3	1	2	2	2	2	1	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2	2	1
53	3	3	3	4	4	4	2	2	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	1	2	2	2	1	2
54	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	4	3	3	4	3	3	1	1	1	2	2	1
55	3	3	3	4	3	3	2	2	2	1	2	2	4	3	4	3	4	3	1	2	1	2	2	1
56	4	3	3	3	3	3	2	1	2	2	1	1	3	4	4	3	3	4	1	2	1	1	2	2
57	3	4	4	3	3	3	2	1	1	2	2	2	4	3	3	4	4	4	1	1	2	1	2	1
58	3	3	3	3	3	3	1	1	2	1	1	2	3	4	4	3	3	3	2	1	3	2	1	2
59	4	3	4	4	3	4	1	2	2	2	1	1	4	4	4	4	3	3	2	1	2	1	2	1
60	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	2	3	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	1
61	3	3	3	4	3	3	1	2	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2
62	3	4	4	4	4	3	2	2	1	2	1	1	4	3	4	3	3	4	2	1	1	2	1	1
63	3	4	4	3	4	4	2	1	1	2	2	2	3	3	4	3	4	4	1	1	2	2	2	1
64	3	3	4	3	3	3	1	1	2	1	1	2	3	4	4	3	3	3	2	1	2	2	1	1
65	3	4	4	3	4	3	2	1	2	1	2	2	3	3	4	4	3	3	2	1	2	1	2	1
66	3	3	4	3	4	4	1	2	1	1	2	2	4	3	3	3	4	4	2	2	2	2	1	2
67	3	4	3	4	4	4	2	2	1	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	2
68	3	4	3	4	3	3	2	1	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	1	1	2	2	1
69	3	4	3	3	4	4	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	1	2	2	2	2
70	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	1	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2
71	3	4	4	3	4	4	2	2	1	2	2	1	3	3	4	4	3	4	2	2	2	1	1	2
72	3	4	4	3	3	3	2	1	2	2	1	2	3	3	3	3	4	3	1	2	1	2	1	1

73	3	4	3	4	4	4	2	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2
74	3	4	3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2
75	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	4	3	1	2	2	1	2
76	3	4	3	3	3	4	1	1	1	2	2	2	4	4	3	4	3	4	2	2	2	2	1
77	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	3	4	4	3	3	4	1	2	2	2	1
78	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	2	2	1	1	2
79	3	3	4	4	3	4	2	2	1	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	1	1	2
80	3	3	3	4	3	3	1	2	1	2	2	1	3	4	3	3	3	4	2	1	2	2	2
81	3	3	4	3	3	4	2	1	2	2	1	2	3	3	3	4	3	4	1	1	2	1	2
82	4	3	3	2	4	3	2	2	2	1	1	2	4	3	4	3	3	3	2	2	1	2	2
83	3	3	3	3	4	4	2	2	1	1	2	2	3	4	3	4	3	4	2	2	1	1	2
84	3	4	4	4	4	4	2	2	1	2	2	2	4	3	4	4	3	3	2	2	2	1	1
85	3	4	4	4	4	3	2	2	2	1	1	1	3	3	4	3	3	3	2	1	2	2	2
86	3	3	3	3	3	4	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2
87	3	3	4	4	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	1	1	2	1	2
88	3	4	4	4	3	4	2	3	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	1	1	2	1
89	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	3	3	2	2	2	3	2
90	4	4	3	4	3	3	1	2	1	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	1
91	3	4	3	3	3	4	1	1	1	2	1	2	3	3	4	4	4	4	1	1	2	2	2
92	4	4	3	4	4	3	1	1	1	1	1	1	3	4	3	3	4	4	2	1	2	2	1
93	3	4	3	3	4	3	2	1	1	1	2	2	3	2	3	4	3	3	2	2	1	2	1
94	3	3	4	4	3	3	2	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	3	1	1	2	1	2
95	3	3	4	3	4	3	2	1	2	1	2	2	3	3	4	4	3	4	1	1	1	1	2
96	3	3	3	4	4	4	2	2	2	1	2	1	4	3	3	3	3	4	1	2	2	2	2
97	3	4	4	3	4	3	1	1	1	1	1	2	3	3	4	3	4	3	2	2	1	1	2
98	3	4	3	3	4	3	1	1	1	1	2	2	3	3	4	4	4	3	1	2	1	1	1

99	3	3	4	3	4	3	2	1	2	1	2	2	3	4	4	4	4	3	2	2	1	2	2	2
100	3	4	3	3	4	4	2	1	2	1	2	2	3	3	4	4	3	4	2	1	2	1	2	2
101	4	3	4	4	3	3	2	2	1	2	2	2	4	3	4	4	3	3	2	1	2	2	1	1
102	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	2	1	2	2
103	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	1	2	1	2	1	2
104	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	1	1	2	2	2	2
105	3	3	3	3	3	4	1	2	2	2	1	1	4	4	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1
106	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2
107	4	4	4	4	3	4	2	1	2	1	2	1	3	3	4	3	4	4	2	2	1	2	2	2
108	3	4	4	3	3	4	1	2	2	2	1	2	4	4	3	3	3	3	1	1	1	2	2	2
109	3	3	4	4	4	4	2	2	2	1	2	2	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2
110	3	4	3	4	4	4	2	2	1	2	2	1	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2
111	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	1	2	4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2
112	4	3	4	4	3	3	2	2	1	2	2	2	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2	1
113	3	3	4	4	3	4	2	2	2	1	2	1	4	3	3	4	4	4	2	2	1	2	2	2
114	3	4	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2	3	4	3	4	4	3	2	1	1	2	2	1
115	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	1	4	3	3	4	3	3	2	1	2	1	1	2
116	3	3	3	3	4	4	1	2	2	1	2	2	4	3	3	3	4	4	2	2	1	2	1	2
117	3	3	3	4	4	4	2	2	2	1	2	1	4	3	4	3	3	4	1	2	2	2	1	2
118	3	4	4	4	4	3	2	2	3	1	2	2	3	3	3	4	3	3	1	1	2	1	1	1
119	4	3	2	4	4	4	2	4	1	1	1	1	4	4	3	4	4	4	1	1	2	1	1	1
120	3	3	4	4	4	3	2	2	1	1	1	2	4	3	4	4	3	4	2	1	1	2	1	1
121	3	3	4	3	4	4	2	2	1	2	2	2	4	4	3	4	3	4	1	1	1	1	2	1
122	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	1
123	3	3	3	4	3	3	2	2	2	1	1	1	3	4	3	3	4	3	2	2	2	1	1	1
124	3	3	3	3	4	4	2	2	2	1	2	2	3	4	3	4	3	3	2	2	2	1	2	2

125	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	1	2	4	3	4	3	3	3	2	2	2	1	2	1
126	3	4	4	4	3	3	2	1	1	2	1	2	4	4	4	4	4	4	2	1	2	2	2	1
127	3	4	4	4	4	3	2	2	1	1	2	2	3	3	3	4	3	3	1	1	2	1	1	1
128	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
129	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
130	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
131	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
132	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
133	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
134	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
135	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3
136	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
137	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
138	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
141	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
142	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
143	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
145	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
146	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
147	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
148	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
149	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
150	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4

151	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
152	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
153	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
154	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
155	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
156	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
157	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
158	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
159	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
160	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
161	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
162	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
163	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
164	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
165	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
166	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
167	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
168	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
169	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
170	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3
171	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
172	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
173	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3
174	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
175	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3
176	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

177	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4
178	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
179	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4

SUBJ EK	KT 25	KT 26	KT 27	KT 28	KT 29	KT 30	KT 31	KT 32	KT 33	KT 34	KT 35	KT 36	KT 37	KT 38	KT 39	KT 40	KT 41	KT 42	KT 43	KT 44	KT 45	KT 46	KT 47	KT 48
1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1
4	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2
5	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2
6	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2
7	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1
8	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1
9	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
10	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
11	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1
12	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2
13	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2
14	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2
15	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
16	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
17	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
18	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2
19	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2

20	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2
21	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1
22	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1
23	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
24	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2
25	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2
26	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1
27	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2
28	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
29	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
30	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2
31	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
32	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
33	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3
34	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3
35	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
36	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
37	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2
38	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3
39	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
40	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2
41	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
42	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
43	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
44	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3
45	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2

46	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2
47	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	4	3	3	4	1	1	1	1	2	2
48	3	4	4	3	4	4	2	1	1	2	1	2	3	3	4	4	2	3	2	1	2	2	2	2
49	3	3	3	4	4	3	3	1	2	2	2	1	4	3	3	3	2	4	1	2	2	1	2	2
50	4	4	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	1
51	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	2	1
52	3	4	3	4	3	3	2	1	2	2	2	2	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	1	2
53	4	3	3	3	3	4	2	1	2	2	1	2	4	3	4	3	4	4	1	2	1	2	2	1
54	4	3	3	4	4	4	2	2	1	2	2	2	3	3	4	3	3	4	2	2	2	1	2	1
55	3	4	3	3	3	3	2	2	1	1	2	1	4	3	3	3	4	3	1	2	2	1	1	1
56	3	3	3	3	3	4	2	1	2	2	1	2	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	1
57	3	4	3	4	4	3	2	2	2	1	1	2	3	4	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1
58	3	4	4	3	4	4	1	1	2	1	1	2	3	3	4	4	3	4	1	1	2	1	2	1
59	3	4	3	4	3	4	2	1	1	2	2	2	3	4	4	4	3	4	1	1	1	1	2	2
60	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1	3	3	3	3	4	3	2	2	2	1	2	1
61	3	4	4	3	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1
62	4	3	3	3	4	3	1	2	2	2	2	1	4	3	4	3	4	4	2	1	1	2	1	2
63	2	4	3	3	4	4	2	1	1	2	1	2	3	3	4	4	2	4	2	2	1	2	1	1
64	3	4	3	3	4	4	1	1	2	1	1	2	3	3	4	4	3	4	1	1	2	1	2	2
65	4	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	1	4	3	4	4	3	3	1	1	1	1	2	2
66	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	1	3	3	4	4	4	4	2	2	1	1	2	2
67	3	4	4	4	4	4	2	1	1	2	1	1	3	4	3	3	4	3	1	2	2	2	2	1
68	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2	1	2	1	1	1
69	4	3	3	3	3	3	1	2	1	1	2	2	4	4	3	3	3	4	2	2	1	1	1	1
70	4	3	3	3	3	2	1	2	2	2	1	2	4	3	3	4	4	4	2	1	2	1	2	2
71	4	3	4	3	3	4	1	2	1	2	2	1	3	3	4	4	4	3	2	2	2	1	1	2

72	3	3	3	3	3	4	2	1	1	1	1	2	4	4	4	4	3	3	1	1	2	1	2	2
73	3	4	3	3	4	4	1	2	2	2	2	1	4	4	4	3	4	3	2	2	2	1	2	2
74	4	3	3	3	4	4	1	2	2	2	1	1	4	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2
75	4	4	3	4	3	3	2	2	1	1	1	1	3	4	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1
76	3	3	4	3	3	4	1	1	1	2	2	1	3	4	3	3	3	4	2	1	2	2	2	2
77	4	4	3	4	4	4	1	2	2	2	2	1	3	3	4	3	3	3	1	2	1	1	2	2
78	4	3	3	4	3	3	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	4	2	1	1	1	2	2
79	3	3	4	3	3	3	1	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	1
80	3	4	3	4	3	3	1	2	1	1	2	1	4	4	4	3	4	3	1	2	1	1	2	1
81	4	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	2	4	3	3	4	3	3	1	1	2	1	1	1
82	3	4	4	4	4	3	2	1	2	2	2	1	3	3	3	4	4	3	1	1	2	2	2	2
83	4	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	1	3	3	3	4	4	4	1	2	1	1	2	1
84	3	3	4	3	4	4	2	1	1	1	2	2	3	3	4	4	3	3	1	1	2	2	2	2
85	3	4	3	3	3	3	2	1	1	1	2	1	3	4	3	4	3	4	1	1	2	2	2	2
86	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	4	4	3	3	1	2	1	2	2	1
87	3	4	4	3	4	4	1	2	1	2	1	2	3	3	4	4	4	3	2	1	2	2	1	1
88	3	3	3	3	4	3	2	2	1	2	2	1	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	1	1
89	4	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	2	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	2
90	3	3	3	3	4	4	2	2	2	1	1	2	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1	2	2
91	4	3	3	4	3	3	2	1	2	2	2	2	4	3	4	4	3	3	2	2	1	2	2	1
92	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	1
93	3	4	4	4	3	4	2	2	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1
94	3	4	4	3	4	4	1	2	1	2	1	1	3	3	4	4	4	3	2	1	2	2	1	1
95	4	3	3	4	3	4	2	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	1	2
96	4	3	4	4	3	4	1	3	2	2	1	2	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2	1	1
97	4	4	3	3	3	3	1	2	2	1	1	1	4	4	3	3	3	4	2	1	1	1	2	2

98	4	4	3	4	3	4	2	1	2	1	2	2	3	4	3	3	4	4	1	2	2	2	2	1
99	4	4	3	4	3	3	2	1	2	1	1	2	3	3	3	4	3	4	1	1	2	2	2	2
100	3	4	4	4	4	3	1	2	1	1	2	2	3	3	3	4	3	3	2	1	2	2	1	1
101	4	4	4	3	4	3	2	1	2	1	1	2	3	3	3	4	3	4	2	1	1	1	2	1
102	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	1
103	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	1	2	1	2
104	4	3	4	3	3	4	2	1	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2
105	3	3	3	3	3	4	1	2	2	2	1	1	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2
106	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2
107	3	3	4	3	3	4	1	2	1	2	2	2	3	3	3	4	3	3	1	2	2	2	1	2
108	3	3	3	4	3	3	1	1	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2
109	3	4	3	4	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	1	2	2	2	1	1
110	3	4	3	4	3	3	1	1	1	1	2	2	3	4	3	3	3	4	1	2	2	2	2	2
111	4	3	3	3	4	4	2	2	2	2	1	1	4	3	3	3	3	4	2	1	2	1	2	2
112	3	4	3	3	3	3	2	1	1	1	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	1	1	2
113	4	4	3	3	3	3	1	2	2	1	1	2	4	3	3	4	3	3	2	2	1	1	2	2
114	3	4	4	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	3	4	4	3	3	1	1	1	2	1	2
115	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
116	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2	2	1	1	2	2
117	4	4	3	4	3	4	1	3	2	2	1	2	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2	1	2
118	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	1	2	3	4	3	3	3	4	1	2	2	2	2	2
119	3	4	3	3	4	4	3	1	1	1	1	1	4	3	3	4	3	4	1	1	1	1	2	1
120	4	3	3	4	3	3	1	2	1	1	1	1	3	3	3	3	4	4	1	1	1	2	1	1
121	4	3	4	4	3	3	2	2	1	1	2	1	3	4	4	4	4	4	1	2	1	2	1	1
122	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	1	2	2	2	2	3
123	4	3	4	4	3	3	2	1	1	2	2	1	4	3	3	4	4	4	2	1	2	2	2	2

124	4	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	1	2	1	1	2	2
125	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	4	3	1	2	1	2	2	2
126	3	3	4	3	3	3	2	1	1	1	1	2	3	4	4	3	4	4	1	2	2	1	2	2
127	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	1	2	3	4	3	3	3	4	1	2	2	2	2	1
128	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
129	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
130	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
131	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4
132	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
133	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
134	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
135	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
136	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
137	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
138	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
141	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
142	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
143	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
144	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
145	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
146	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
147	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
148	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
149	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3

150	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
151	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
152	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
153	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4
154	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
155	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3
156	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
157	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
158	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
159	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
160	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
161	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
162	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4
163	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
164	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
165	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
166	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
167	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
168	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4
169	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
170	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
171	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4
172	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
173	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
174	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
175	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3

176	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
177	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
178	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
179	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3

Data Penelitian Kepuasan Kerja

SUBJEK	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13	KK14	KK15	KK16	KK17	KK18
1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2
4	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2
5	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2
6	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2
7	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
8	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
9	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1
10	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
11	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2
12	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1
13	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1
14	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1
16	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1
17	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1

18	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
19	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2
20	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2
21	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
22	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2
23	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2
24	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
25	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2
26	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2
27	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1
28	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
29	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2
30	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2
31	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
32	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
33	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
34	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3
35	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
36	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
37	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
38	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
39	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
40	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
41	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
42	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3

44	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
45	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
46	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
47	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	4	2	2	3	3
48	4	3	1	1	4	4	2	2	3	3	1	2	3	3	2	2	3	4
49	3	3	2	2	3	4	1	2	3	3	1	2	3	3	1	2	4	4
50	3	4	2	2	4	4	2	1	3	4	2	2	4	4	2	2	3	3
51	3	4	2	2	4	3	1	2	3	4	1	1	3	3	2	2	4	3
52	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	1	2	4	4	2	1	3	3
53	3	4	2	2	4	4	1	2	3	3	1	1	3	4	2	2	4	3
54	3	4	1	1	3	3	1	2	3	4	2	2	3	4	2	1	4	3
55	3	3	1	2	3	4	1	2	3	3	2	2	4	4	2	1	4	3
56	4	4	2	1	3	3	1	2	3	4	2	1	3	3	2	1	3	4
57	3	4	2	2	3	4	1	2	3	3	1	2	3	3	2	1	3	3
58	3	4	3	1	3	4	1	2	3	4	2	2	4	4	2	2	3	4
59	3	4	2	2	3	4	2	2	4	3	2	1	4	3	1	1	3	4
60	3	4	2	1	3	3	1	2	4	3	1	2	2	3	2	1	3	3
61	3	4	2	1	4	3	2	2	3	4	2	1	4	4	2	1	4	3
62	3	4	1	2	4	3	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4
63	4	3	1	2	3	4	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4
64	3	4	2	1	3	4	1	1	3	3	1	1	3	3	2	1	3	3
65	4	3	1	1	4	3	2	2	3	4	1	2	4	3	2	1	3	4
66	3	4	2	1	3	3	1	2	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3
67	4	3	1	2	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4
68	3	3	2	1	3	4	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
69	4	3	1	1	4	4	2	2	3	4	2	2	3	3	2	1	3	3

70	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	1	2	4	3	2	2	3	3
71	4	3	1	1	3	4	2	2	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4
72	3	4	2	2	3	3	2	2	3	4	1	2	4	4	2	2	4	3
73	3	3	2	1	4	4	1	1	3	3	1	1	4	3	2	2	3	3
74	3	4	2	1	3	4	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
75	3	4	2	2	3	4	1	2	3	3	1	1	3	3	2	2	4	3
76	4	3	1	2	4	3	2	1	3	4	2	2	3	3	1	1	3	3
77	3	4	1	1	4	3	2	1	4	3	2	2	3	3	2	2	3	3
78	3	4	2	2	3	3	1	2	3	4	2	2	4	4	2	1	3	3
79	3	3	2	1	3	3	1	1	3	4	1	1	4	4	2	1	3	4
80	3	3	2	2	3	3	1	2	4	4	2	1	3	3	2	2	3	3
81	4	3	1	2	4	3	2	1	3	4	2	2	3	4	1	1	4	3
82	3	4	2	1	3	3	2	1	3	4	2	2	3	3	2	2	4	3
83	4	4	2	2	3	3	2	2	3	4	1	2	3	3	2	2	3	4
84	3	3	1	1	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	1	2	3	3
85	4	4	1	1	4	3	2	1	4	3	1	1	3	3	2	1	3	3
86	3	3	1	1	3	3	2	1	4	4	3	2	3	3	2	1	3	3
87	4	3	1	1	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	1	4	4
88	3	3	3	2	3	4	2	2	4	3	2	2	2	3	2	1	3	2
89	3	3	1	2	3	4	2	2	4	4	2	3	4	3	2	1	3	3
90	4	3	2	2	3	3	1	2	3	4	1	2	3	4	2	1	3	2
91	3	3	1	1	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	1	2	3	3
92	3	3	2	2	3	4	1	2	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3
93	3	3	1	2	4	4	1	2	3	4	1	2	3	3	2	1	3	3
94	4	3	2	1	3	3	1	2	3	4	2	2	3	3	2	1	3	3
95	3	3	1	1	4	3	1	2	4	3	2	1	3	3	1	2	3	4

96	3	3	2	2	3	4	1	1	3	3	2	1	4	3	2	1	3	3
97	3	3	1	1	4	4	1	1	3	4	2	2	3	4	2	2	4	4
98	4	3	2	2	3	4	2	1	3	3	2	2	4	4	2	1	4	4
99	3	4	2	2	3	4	1	2	4	3	1	2	3	4	1	2	3	4
100	4	4	2	2	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3	1	1	4	4
101	3	3	2	1	3	3	1	1	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3
102	3	4	1	1	3	4	1	1	3	4	2	1	3	4	2	1	3	3
103	3	4	2	1	3	3	1	1	3	4	2	2	3	4	2	1	3	4
104	4	4	2	2	3	3	1	2	4	3	2	2	3	3	2	1	3	4
105	3	3	1	1	4	3	2	1	3	4	1	2	3	3	2	2	3	3
106	3	3	3	1	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	1	3	3
107	4	3	2	1	4	4	2	1	4	3	1	1	4	4	2	1	3	4
108	3	3	1	2	4	3	2	1	4	3	1	2	3	3	1	1	3	3
109	3	3	2	2	3	3	1	2	3	4	2	1	3	3	1	2	4	3
110	4	4	2	1	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	1	2	3	4
111	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	1	2	4	4	2	2	3	3
112	4	3	2	2	4	3	2	1	3	4	1	1	3	4	2	2	3	4
113	3	4	1	2	4	4	1	1	3	3	2	1	3	4	2	2	4	4
114	3	3	1	1	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	2	2	4	4
115	4	4	2	2	4	3	2	2	3	3	1	1	4	4	2	2	3	4
116	3	3	2	2	3	4	1	1	3	4	2	1	4	4	2	1	3	4
117	3	3	2	2	4	3	2	2	3	4	1	1	3	4	1	2	3	3
118	3	3	2	2	4	3	1	3	3	4	1	2	3	3	1	2	3	4
119	4	3	2	1	3	3	2	2	4	3	1	1	1	4	1	1	3	1
120	4	4	1	2	4	4	2	1	4	4	2	1	4	3	1	1	3	4
121	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	2	2	4	3	2	1	3	3

122	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	2	2	3	3	2	1	3	3
123	3	4	2	1	4	3	2	2	3	3	1	2	4	4	1	2	3	3
124	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	1	3	3	2	1	3	3
125	3	4	2	2	3	4	2	2	4	3	2	1	3	4	2	2	4	3
126	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	1	2	4	4	1	1	3	4
127	4	4	1	2	3	4	2	2	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3
128	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
129	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
130	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
131	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
132	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
133	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
134	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
135	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
136	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
137	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
138	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
141	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
142	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
143	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
144	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
145	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
146	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
147	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4

148	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
149	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
150	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
151	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
152	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
153	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
154	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
155	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
156	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
157	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
158	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
159	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
160	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
161	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
162	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
163	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
164	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
165	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
166	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
167	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
168	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
169	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
170	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
171	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
172	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
173	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3

174	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
175	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
176	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
177	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
178	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

SUBJEK	KK19	KK20	KK21	KK22	KK23	KK24	KK25	KK26	KK27	KK28	KK29	KK30	KK31	KK32	KK33	KK34	KK35	KK36
1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2
2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1
4	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2
5	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1
6	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
7	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1
8	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1
9	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1
10	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1
11	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1
12	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
13	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2
15	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1
16	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
17	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1

18	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2
19	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
20	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
21	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2
22	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2
23	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
24	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
26	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
27	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1
28	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2
29	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
30	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
31	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
32	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
34	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
35	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
36	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
38	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
39	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
41	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
42	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
43	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2

44	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
45	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
46	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3
47	2	2	3	3	2	1	3	3	2	2	4	4	4	1	3	2	2	2
48	2	2	3	3	1	1	4	3	2	2	4	3	4	1	4	1	2	1
49	2	2	3	4	2	1	3	3	1	2	4	4	3	2	3	1	2	2
50	2	2	3	4	2	2	3	4	1	1	3	3	3	2	3	2	2	1
51	2	2	3	4	1	2	3	3	1	1	4	3	3	2	4	2	1	2
52	2	2	4	4	2	2	3	4	1	2	4	3	3	2	3	2	2	2
53	2	2	3	3	2	1	3	4	1	1	4	3	4	1	3	1	2	2
54	1	2	3	3	2	2	3	4	2	1	4	3	4	1	4	1	2	1
55	2	2	3	4	2	1	3	4	1	2	3	3	4	2	4	1	1	1
56	2	2	3	4	1	2	4	3	2	1	4	3	3	1	4	1	1	2
57	2	2	4	4	2	1	4	3	1	2	4	3	3	1	4	1	1	1
58	1	2	3	3	1	2	3	3	2	1	3	3	4	1	3	2	1	1
59	1	2	3	4	2	1	3	3	1	2	3	3	4	2	3	2	2	2
60	2	3	4	4	2	2	3	4	1	2	3	3	4	2	4	2	2	2
61	1	1	3	4	1	1	3	4	1	2	3	3	3	1	3	2	2	2
62	2	1	3	3	2	2	3	4	1	2	4	4	4	1	4	1	1	2
63	2	1	3	3	2	1	4	4	2	2	3	4	3	1	4	1	1	2
64	2	1	4	4	2	1	4	3	1	2	4	4	4	1	4	1	1	2
65	2	1	4	3	1	2	4	4	1	2	4	4	3	1	4	1	1	2
66	1	1	4	3	2	1	4	4	1	1	3	4	4	1	4	1	1	2
67	2	1	4	3	1	2	4	4	1	1	4	3	4	1	4	2	1	2
68	1	1	3	3	1	1	4	4	1	2	4	3	4	1	4	2	2	1
69	2	1	3	3	1	2	3	4	2	2	4	3	3	1	4	2	2	2

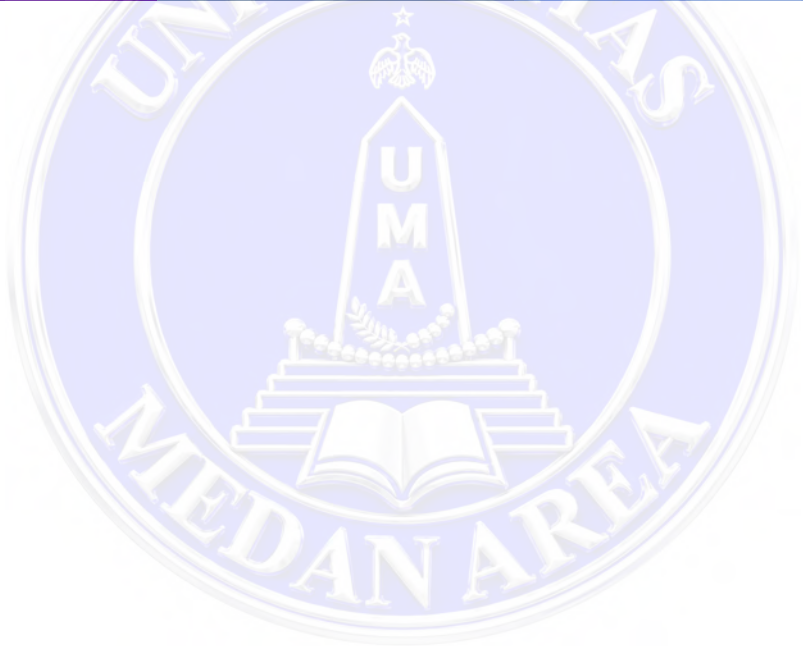
70	1	1	3	3	1	2	3	4	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2
71	2	1	3	4	2	1	3	3	2	1	4	4	3	2	3	1	2	1
72	1	2	4	4	1	2	4	4	1	2	3	4	4	2	3	1	2	1
73	2	1	3	4	2	2	3	4	2	2	4	4	4	2	3	2	1	2
74	2	1	3	4	2	1	4	3	3	2	3	4	4	1	4	1	2	2
75	2	2	4	3	1	1	3	4	2	2	3	3	4	1	4	1	2	2
76	2	1	3	3	1	2	4	3	1	1	4	4	3	2	3	2	2	1
77	1	2	3	4	1	1	3	3	2	1	3	3	3	2	4	1	1	1
78	2	2	3	4	1	2	4	3	2	1	4	3	3	2	3	2	1	1
79	2	2	3	3	2	2	4	4	2	2	3	4	4	2	3	2	1	1
80	2	2	3	3	2	1	4	3	1	2	3	3	4	1	3	2	1	2
81	2	2	2	3	2	1	3	2	2	1	2	3	4	2	4	2	2	2
82	1	1	3	4	1	2	3	3	2	1	4	3	4	1	3	2	1	2
83	1	1	3	4	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	4	2	2	1
84	1	2	3	3	2	1	4	3	2	1	3	3	3	1	3	1	1	2
85	2	2	4	3	2	2	4	4	1	2	4	3	4	1	4	1	2	2
86	3	2	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2
87	1	2	3	4	2	2	4	3	2	1	3	3	4	2	3	1	1	1
88	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	1	3	1	2	1
89	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2
90	1	1	2	4	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	4	2	2	1
91	1	2	3	3	2	1	4	3	2	2	3	3	4	1	3	1	1	1
92	2	2	3	3	2	2	3	4	2	1	4	4	4	1	3	2	1	1
93	2	2	3	3	1	2	3	4	2	2	3	3	4	2	4	2	1	1
94	2	1	4	4	2	2	4	4	1	1	4	4	3	1	4	1	1	1
95	2	2	3	3	1	2	3	4	2	2	4	3	4	2	4	2	1	2

96	1	1	3	3	1	2	4	3	2	1	3	3	4	1	3	1	2	1
97	2	1	3	3	1	1	3	4	2	2	4	3	3	2	4	1	1	2
98	1	1	4	4	2	2	4	4	1	2	3	4	3	2	3	2	1	2
99	2	2	3	3	1	1	3	3	1	2	4	3	3	2	3	1	2	2
100	1	1	4	3	2	1	3	3	1	2	3	3	4	1	3	2	2	1
101	1	1	4	3	2	1	3	4	2	1	4	3	3	2	3	2	1	1
102	2	1	3	3	2	1	4	3	2	2	3	3	3	1	4	1	2	1
103	1	1	3	3	2	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	2	2	2
104	2	2	4	3	2	2	3	4	2	1	3	3	4	2	3	2	1	1
105	2	2	3	3	1	1	3	4	2	1	3	4	3	1	4	1	1	2
106	1	2	3	3	1	1	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2
107	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	4	2	3	2	2	1
108	1	2	3	3	1	1	3	4	2	2	4	4	4	2	4	1	2	2
109	2	2	3	4	1	2	4	4	1	1	3	3	3	1	4	2	2	2
110	2	2	4	3	1	1	3	3	2	1	3	3	4	1	3	2	2	1
111	2	2	3	4	2	1	4	3	2	1	3	3	3	2	3	1	1	2
112	2	1	3	3	2	1	4	4	2	1	3	4	3	1	4	1	1	1
113	2	2	4	3	2	1	3	3	1	2	3	4	4	2	4	2	2	2
114	1	2	3	3	2	1	3	3	2	2	4	4	3	1	3	2	1	1
115	2	1	3	3	1	2	3	4	2	1	3	3	4	2	3	2	2	1
116	1	2	4	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1
117	2	2	3	3	2	2	3	3	2	1	4	4	3	2	3	2	2	2
118	2	1	3	3	2	2	3	3	1	2	3	4	4	2	4	1	2	2
119	1	1	3	4	2	2	3	3	1	1	3	3	3	2	4	2	2	2
120	1	1	4	3	2	1	3	3	1	2	3	4	4	2	4	1	2	1
121	2	1	3	3	1	1	3	3	2	1	4	3	4	1	3	1	2	1

122	2	2	3	3	1	2	4	3	2	1	4	3	3	2	4	2	2	2
123	2	2	3	3	1	2	3	4	2	2	3	4	3	2	3	2	1	1
124	1	2	3	4	2	2	3	4	2	1	4	4	4	2	4	2	1	1
125	2	2	4	3	2	2	4	3	1	1	4	4	3	2	4	2	1	1
126	2	1	3	3	2	2	4	3	2	1	4	3	3	1	4	2	1	1
127	1	1	4	3	2	1	4	3	1	2	4	4	4	1	4	2	1	1
128	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
129	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
130	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
131	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
132	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3
133	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
134	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
135	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
136	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
138	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3
141	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
142	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
143	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4
144	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
145	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
146	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3
147	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4

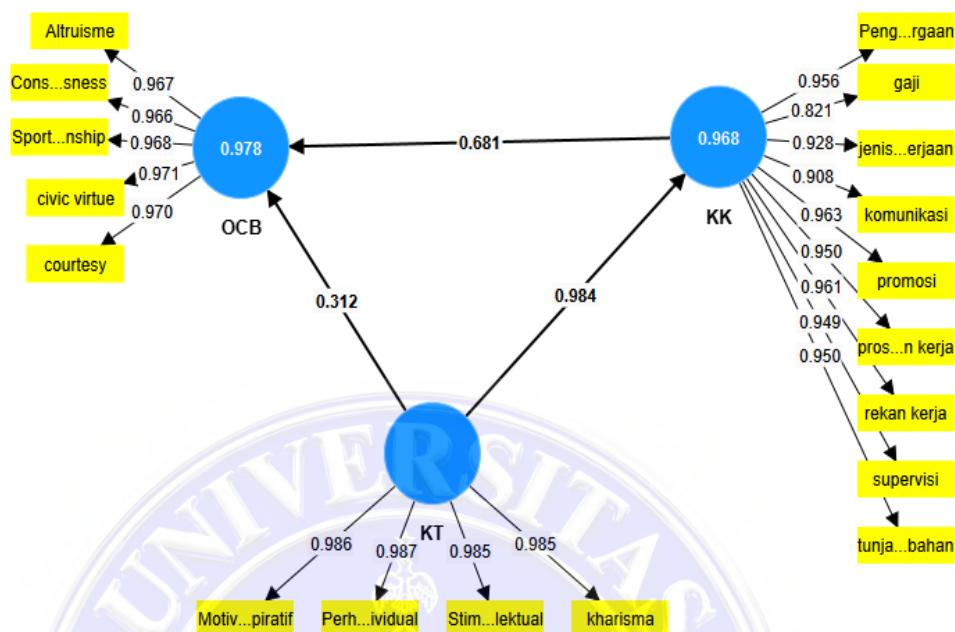
148	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
149	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
150	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
151	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
152	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
153	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
154	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
155	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
156	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
157	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
158	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
159	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
160	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
161	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
162	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
163	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
164	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
165	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
166	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
167	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
168	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
169	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
170	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
171	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
172	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
173	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

174	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
175	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
176	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
177	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
178	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4



Lampiran 3 : Hasil Analisis SmartPLS

A. Hasil Uji Model SEM-PLS



B. Pengujian Validitas berdasarkan Outer Loading

	KK	KT	OCB
Altruisme			0.967
Conscientiousness			0.966
Motivasi Inspiratif		0.986	
Penghargaan	0.956		
Perhatian yang individual		0.987	
Sportmanship			0.968
Stimulasi Intelektual		0.985	
civic virtue			0.971
Courtesy			0.970
Gaji	0.821		
jenis pekerjaan	0.928		
Charisma		0.985	
Komunikasi	0.908		
Promosi	0.963		
prosedur dan peraturan kerja	0.950		
rekan kerja	0.961		
Supervise	0.949		
tunjangan tambahan	0.950		

C. Pengujian validitas berdasarkan Average Variance Extracted

	Average variance extracted (AVE)
KK	0.870
KT	0.971
OCB	0.938

D. Pengujian Reliabilitas berdasarkan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)
KK	0.981	0.983
KT	0.990	0.990
OCB	0.984	0.984

E. Pengujian Validitas Diskriminan Fornell & Larcker

	KK	KT	OCB
KK	0.933		
KT	0.984	0.986	
OCB	0.988	0.982	0.969

F. R-Square

	R-square	R-square adjusted
KK	0.968	0.968
OCB	0.978	0.978

G. Q-Square

	Q ² predict
Penghargaan	0.878
Gaji	0.635
jenis pekerjaan	0.823
Komunikasi	0.817
Promosi	0.909
prosedur dan peraturan kerja	0.862
rekan kerja	0.894
Supervise	0.868
tunjangan tambahan	0.876
Altruisme	0.907
Conscientiousness	0.895

Sportmanship	0.893
civic virtue	0.911
Courtesy	0.908

H. Effect Size (f^2)

	KK	KT	OCB
KK			0.675
KT	30.547		0.142
OCB			

I. Goodness of Fit Model

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.023	0.023

J. Pengujian Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KK -> OCB	0.681	0.672	0.097	7.031	0.000
KT -> KK	0.984	0.984	0.003	369.309	0.000
KT -> OCB	0.312	0.321	0.097	3.198	0.001

K. Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KT -> KK -> OCB	0.670	0.661	0.094	7.094	0.000

Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian dan Pengambilan Data



UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

10 September 2025

Nomor : 1660/PPS-UMA/D/01/IX/2025
Lamp : -
Hal : Izin Penelitian dan Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Direktur PT. Bonca Jaya
Huta Lombang Kec. Puncak Sorik Marapi,
Kab. Mandailing Natal
Di -
Tempat

Dengan hormat,
Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : Nikmah Indah Putri
NPM : 241804095
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian dan pengambilan data di tempat yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui Mediator Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. X di Kota Panyabungan”**

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.



Direktur,

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :
1. Ketua Program Studi – M.Psi



Lampiran 5 : Surat Keterangan Selesai Riset



PT. BONCA JAYA
KONTRAKTOR & TRAVEL
Desa Hutalombang, Kec. Puncak Sorik Marapi Kab. Mandailing Natal Prov. Sumut.
Boncajaya@gmail.com

Panyabungan, 22 September 2025

Nomor : 124/BC/SPP/IX/2025
Lampiran : -
Hal : Surat Penyelesaian Penelitian

Sehubungan dengan surat dari Pascasarjana Universitas Medan Area Nomor 1660/PPS-UMA/D/01/IX/2025 perihal izin penelitian dan pengambilan data, dengan ini kami menerangkan bahwa :

Nama : Nikmah Indah Putri
NPM : 241804095
Program Studi : Magister Psikologi

Kami dari PT. Bonca Jaya membenarkan bahwa atas nama yang tertera diatas telah melaksanakan penelitian dan pengambilan data di PT. Bonca Jaya pada tanggal 11 September sampai dengan 22 September 2025.

Kami mengucapkan terima kasih atas kerja sama yang baik selama pelaksanaan penelitian. Kami berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi Perusahaan dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Demikian surat penyelesaian penelitian ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Direktur Utama
PT. BONCA JAYA

Muhammad Fauzan Azmi Nasution

Lampiran 6 : LoA (Letter of Acceptance)



PSIKOBORNEO

Jurnal Ilmiah Psikologi

ISSN : 2477 - 2666 (Cetak) | 2477 - 2674 (Online)



Date : 15/01/2026
Paper ID : 13/25235

PSIKOBORNEO CONDITIONAL ACCEPTANCE LETTER

Article title : The Effect of Transformational Leadership on OCB Through the Mediator of Job Satisfaction Among Employees of PT X in Panyabungan City
All authors : Nikmah Indah Putri, Suryani Hardjo, Suaidah Lubis
Affiliation : Magister Psikologi, Pascasarjana, Universitas Medan Area, Indonesia

Dear authors,

Psikoborneo: Jurnal Psikologi editorial board is pleased to inform you that your manuscript has been accepted to be published in our journal - probably in 14 (3), July-September, 2026. We will send you the page proofs through the manuscript management site before publication. At that time, you may place the order for the extra reprints. Please note that the journal reserves the right to change the language, grammar, presentation, etc., to suit the journal's requirements. We thank you for submitting your valuable research work to our journal. Please note that the journal has no responsibility for publishing the article if the authors do not return the required files the journal requests in due time.

With warm regards
Muhammad Ali Adriansyah



Editor in Chief
Psikoborneo: Jurnal Psikologi
<https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/psikoneo/index>

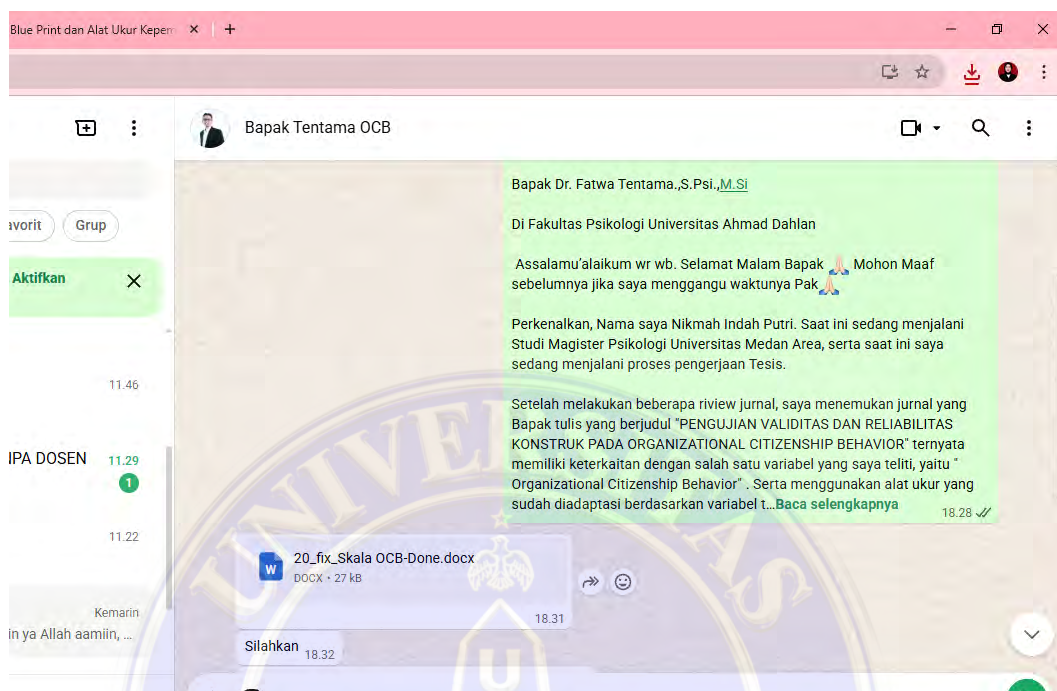
PSIKOBORNEO



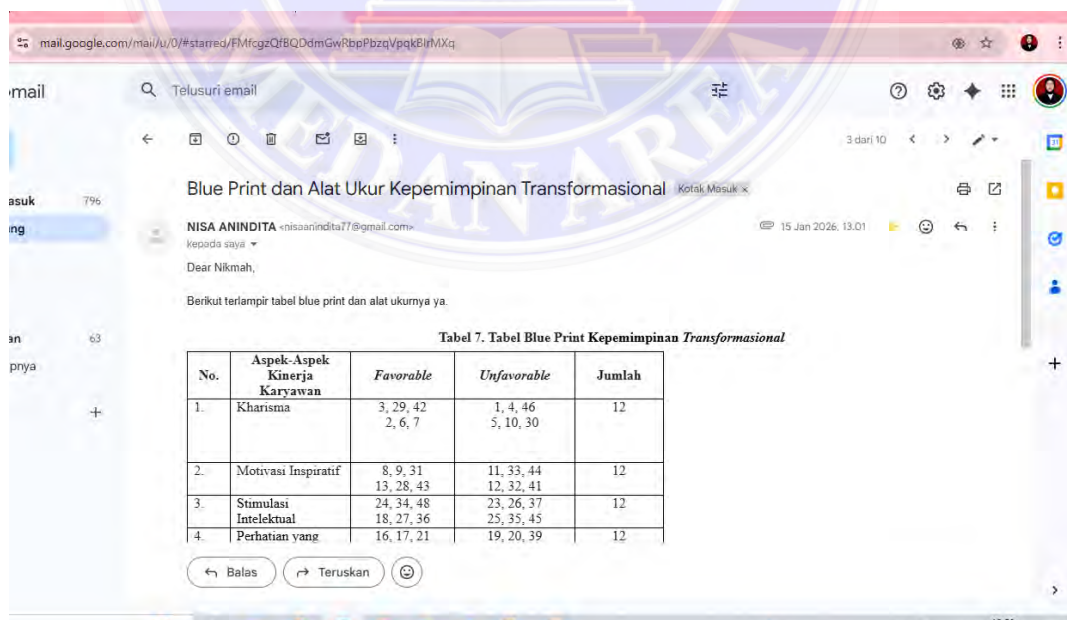
PSIKOBORNEO
JURNAL ILMIAH PSIKOLOGI

Lampiran 7 : Izin Menggunakan Skala

Skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)



Skala Kepemimpinan Transformasional



Skala Kepuasan Kerja

