

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian

Subjek yang digunakan dalam penelitian ini ialah karyawan yang bekerja di PT. BJ di Kecamatan Panyabungan yang berjumlah 179 orang. Berikut akan dipaparkan gambaran umum subjek penelitian berdasarkan jenis kelamin, masa kerja responden dan posisi kerja.

4.1.1.1 Distribusi Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	168	93.9%
Perempuan	11	6.1%
Total	179	100%

Berdasarkan Tabel 4.1 mayoritas responden adalah laki-laki. Hal ini sesuai dengan karakteristik perusahaan PT X yang memiliki lebih banyak karyawan lapangan dan driver yang umumnya didominasi oleh laki-laki.

4.1.1.2 Distribusi Masa Bekerja

Tabel 4.2 Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1 tahun	38	21.2%
2 tahun	74	41.4%
3 tahun	67	37.4%
Total	179	100%

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang relatif baru, sehingga persepsi terhadap Kepemimpinan

Transformasional, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat relevan untuk diteliti.

4.1.1.3 Distribusi Posisi Kerja

Tabel 4.3 Posisi Kerja Responden

Posisi Kerja	Frekuensi	Persentase
Manajemen (Admin, Keuangan, HSE)	23	12.9%
Driver	67	37.4%
Pekerja Lapangan	89	49,7%
Total	179	100%

Berdasarkan Tabel 4.3 terdapat total 179 karyawan dengan 23 karyawan manajemen, 11 orang adalah perempuan, sedangkan 168 driver dan pekerja lapangan adalah laki-laki.

4.2 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah *structural equation modelling-partial least squares* (SEM-PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS. Pada perkembangannya, SEM dibagikan menjadi dua jenis, yakni *covariance-based* SEM (CB-SEM) dan *variance-based* SEM atau *partial least squares* (SEM-PLS). CB-SEM berkembang pada tahun 1970-an dipelopori oleh Karl Joreskog sebagai pengembang *software* Lisrel. Sementara SEM-PLS berkembang setelah CB-SEM dan dipelopori oleh Herman Wold (pembimbing akademik Karl Joreskog).

SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Selain itu, asumsi distribusi data dalam SEM-PLS relatif lebih longgar dibandingkan CB-SEM. Estimasi dengan CB-SEM membutuhkan serangkaian asumsi yang harus terpenuhi seperti normalitas data secara multivariat, ukuran sampel minimum, homoskedastisitas, dan sebagainya. Hasil estimasi

keduanya tidak jauh berbeda sehingga SEM-PLS dapat menjadi proksi yang baik untuk CB-SEM. SEM-PLS tetap dapat menghasilkan estimasi meskipun untuk ukuran sampel kecil dan penyimpangan dari asumsi normalitas multivariat.

SEM-PLS karenanya dapat dipandang sebagai pendekatan nonparametrik untuk CB-SEM. Selain itu, ketika asumsi-asumsi CB-SEM tidak terpenuhi maka SEM-PLS dapat menjadi metode yang tepat untuk pengujian teori. Jika data memenuhi asumsi-asumsi CB-SEM secara tepat seperti minimal ukuran sampel dan distribusi normal maka pilih CB-SEM. Jika tidak memenuhi, pilih SEM-PLS. SEM PLS merupakan pendekatan nonparametrik; dapat bekerja dengan baik bahkan untuk data tidak normal secara ekstrim.

4.3 Evaluasi Outer Model (*Measurement Model*): Pengujian Validitas dan Realibilitas

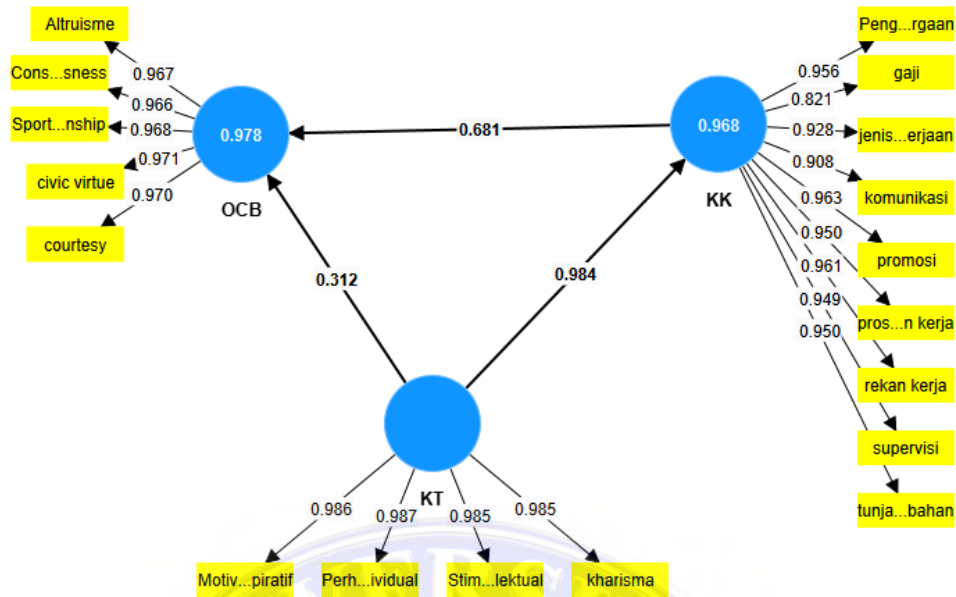
Validitas konvergen merupakan bagian dari *measurement model* (model pengukuran) yang dalam SEM-PLS biasanya disebut sebagai *outer model* sedangkan dalam *covariance-based SEM* disebut *confirmatory factor analysis* (CFA). Terdapat dua kriteria untuk menilai apakah *outer model* (model pengukuran) memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif, yaitu (1) *loading* harus di atas 0,7 dan (2) nilai p signifikan ($<0,05$). Namun dalam beberapa kasus, sering syarat *loading* di atas 0,7 sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading* antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan.

Indikator dengan *loading* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun untuk indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis dampak

dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*. Kita dapat menghapus indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 jika indikator tersebut dapat meningkatkan *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability* di atas batasannya (*threshold*). Nilai batasan AVE adalah 0,50 dan *composite reliability* sebesar 0,7. Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas isi (*content validity*) konstruk. Indikator dengan *loading* yang kecil kadang tetap dipertahankan karena punya kontribusi pada validitas isi konstruk. Tabel 4.4 disajikan nilai-nilai *loading* untuk tiap-tiap indikator.

Tabel 4.4 Pengujian Validitas berdasarkan Outer Loading

	KK(M)	KT(X)	OCB(Y)
<i>Altruisme</i>			0.967
<i>Conscientiousness</i>			0.966
Motivasi Inspiratif		0.986	
Penghargaan	0.956		
Perhatian yang individual		0.987	
<i>Sportmanship</i>			0.968
Stimulasi Intelektual		0.985	
<i>civic virtue</i>			0.971
<i>Courtesy</i>			0.970
Gaji	0.821		
jenis pekerjaan	0.928		
<i>Charisma</i>		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		



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Berdasarkan hasil uji *outer loading* pada Tabel 4.4 dan Gambar 4.1, seluruh indikator yang membentuk konstruk Kepemimpinan Transformatif (KT), Kepuasan Kerja (KK), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan nilai loading yang sangat tinggi, yaitu berada pada rentang 0.821 hingga 0.987, sehingga telah melampaui batas minimal 0.70 sebagai syarat *convergent validity*. Indikator-indikator Kepemimpinan Transformatif (KT) seperti *kharisma* (0.985), *motivasi inspiratif* (0.986), *stimulasi intelektual* (0.985), dan *perhatian individual* (0.987) memperlihatkan kontribusi yang sangat kuat terhadap konstruk kepemimpinan transformatif. Demikian pula pada konstruk Kepuasan Kerja (KK), indikator *gaji* (0.821), *komunikasi* (0.908), *supervisi* (0.949), *rekan kerja* (0.961), *promosi* (0.963), *prosedur kerja* (0.950), *tunjangan* (0.950), *jenis pekerjaan* (0.928), dan *penghargaan* (0.956) menunjukkan konsistensi tinggi dalam merefleksikan kepuasan kerja. Pada konstruk OCB, indikator *altruisme* (0.967), *conscientiousness* (0.966), *sportmanship* (0.968), *civic virtue* (0.971), dan *courtesy* (0.970) juga menunjukkan kemampuan pengukuran yang sangat kuat.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa seluruh indikator mampu menjelaskan variabel laten masing-masing dengan sangat baik dan model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas konvergen secara optimal.

Tabel 4.5 Pengujian Validitas berdasarkan *Average Variance Extracted* (AVE)

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

Berdasarkan Tabel 4.5 seluruh konstruk dalam model penelitian menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang sangat tinggi, yaitu masing-masing 0,870 untuk Kepuasan Kerja (KK), 0,971 untuk Kepemimpinan Transformasional (KT), dan 0,938 untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Nilai-nilai ini berada jauh di atas batas minimum 0,50 yang disyaratkan dalam PLS-SEM, sehingga mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 87% varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, ketiga konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang sangat baik, yang berarti indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten secara konsisten dan akurat. Hasil ini memperkuat kehandalan model pengukuran dan menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi standar kualitas instrumen secara empiris. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas berdasarkan nilai *composite reliability* (CR).

Tabel 4.6 Pengujian Reliabilitas berdasarkan *Composite Reliability* (CR)

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

Berdasarkan Tabel 4.6 seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Nilai Cronbach's Alpha untuk konstruk Kepuasan Kerja (KK), Kepemimpinan Transformatif (KT), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) masing-masing adalah 0.981, 0.990, dan 0.984, yang jauh melampaui standar minimal 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa konsistensi internal antar indikator pada setiap konstruk berada dalam kategori sangat baik. Demikian pula, nilai *Composite Reliability* (ρ_A) yang diperoleh, yaitu 0.983 untuk Kepuasan Kerja, 0.990 untuk Kepemimpinan Transformatif, dan 0.984 untuk *Organizational Citizenship Behavior*, juga menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki stabilitas dan keandalan pengukuran yang sangat kuat. Secara keseluruhan, hasil ini mengonfirmasi bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang sangat memadai, sehingga instrumen yang digunakan dapat dipercaya dalam mengukur variabel-variabel laten secara konsisten.

Tabel 4.7 Pengujian Validitas Diskriminan : *Fornell & Larcker*

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

Berdasarkan Tabel 4.7 hasil evaluasi validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell–Larcker menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Nilai akar kuadrat AVE yang terletak pada diagonal utama, yaitu 0.933 untuk Kepuasan Kerja (KK), 0.986 untuk Kepemimpinan Transformatif (KT), dan 0.969 untuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terbukti lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk di baris dan kolom yang bersesuaian. Sebagai contoh, akar kuadrat AVE

konstruk Kepemimpinan Transformatif (0.986) lebih tinggi daripada korelasinya dengan Kepuasan Kerja (0.984) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (0.982). Pola serupa juga terlihat pada konstruk Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik untuk membedakan diri dari konstruk lainnya dan tidak terjadi masalah *overlapping* antar variabel. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi validitas diskriminan secara kuat sesuai kriteria *Fornell-Larcker*.

4.4 Evaluasi Inner Model (*Structural Model*): Uji signifikan Pengaruh dengan Bootstrapping (Uji Hipotesis)

4.4.1 Nilai R-Square (R^2)

Tabel 4.8 Nilai R-Square

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

Berdasarkan Tabel 4.8 nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0.968, dengan nilai R-square adjusted yang sama yaitu 0.968. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 96,8% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformatif (KT) sebagai variabel prediktor. Nilai ini termasuk kategori sangat kuat, mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformatif memiliki kemampuan prediktif yang sangat besar dalam menjelaskan perubahan pada Kepuasan Kerja. Selanjutnya, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai R-square sebesar 0.978 dan R-square adjusted sebesar 0.978, yang berarti 97,8% variasi OCB dapat dijelaskan oleh kombinasi Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja. Nilai yang sangat tinggi ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut

memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan. Secara keseluruhan, nilai R-square yang diperoleh berada pada kategori sangat kuat dalam konteks PLS-SEM, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural penelitian ini memiliki daya jelaskan (*explanatory power*) yang sangat baik terhadap variabel-variabel endogen.

4.4.2 Predictive Relevance (Q^2)

Tabel 4.9 Nilai 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

Berdasarkan Tabel 4.9 seluruh indikator pada konstruk Kepuasan Kerja (KK) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan nilai $Q^2_{predict}$ yang sangat baik, dengan rentang nilai antara 0.635 hingga 0.911. Nilai $Q^2_{predict}$ yang positif menandakan bahwa model memiliki relevansi prediktif (*predictive relevance*) yang kuat, sesuai kriteria bahwa $Q^2 > 0$ menunjukkan kemampuan model dalam memprediksi indikator secara akurat. Indikator-indikator seperti *promosi* (0.909), *rekan kerja* (0.894), dan *supervisi* (0.868) pada konstruk Kepuasan Kerja (KK), serta *civic virtue* (0.911), *altruism* (0.907), dan *courtesy* (0.908) pada konstruk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), menunjukkan

tingkat prediktabilitas yang sangat tinggi. Sementara itu, indikator *gaji* (0.635) meskipun memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, tetap berada pada kategori memadai karena berada jauh di atas batas minimal. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa model struktural mampu memberikan prediksi yang sangat kuat dan konsisten terhadap setiap indikator, sehingga memperkuat validitas model dalam konteks PLS-SEM.

4.4.3 Effect Size (f^2)

Tabel 4.10 Effect Size

	KK	KT	OCB
KK			0.675
KT	30.547		0.142
OCB			

Berdasarkan Tabel 4.10, hasil uji effect size (f^2) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (KT) memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap Kepuasan Kerja (KK) dengan nilai f^2 sebesar 30.547, yang berada jauh di atas batas kategori “besar” menurut Cohen (0.35). Hal ini menegaskan bahwa KT merupakan prediktor dominan dalam menjelaskan variasi Kepuasan Kerja. Selanjutnya, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai f^2 sebesar 0.675, yang juga termasuk kategori besar, sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi substansial dalam meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Sementara itu, pengaruh Kepemimpinan Transformasional (KT) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghasilkan nilai f^2 sebesar 0.142, yang berada pada kategori sedang, sehingga dapat diartikan bahwa Kepemimpinan Transformasional (KT) tetap memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), meskipun tidak sebesar efek Kepuasan Kerja (KK). Secara keseluruhan, temuan ini

mengindikasikan bahwa dalam model penelitian ini, variabel Kepuasan Kerja (KK) berperan sebagai mediator yang sangat kuat dan Kepemimpinan Transformatif (KT) merupakan konstruk inti yang memiliki dampak besar terhadap variabel endogen dalam model.

4.4.4 Goodness of Fit Model

Tabel 4.11 Goodness of Fit Model

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.023	0.023

Berdasarkan Tabel 4.11, hasil pengujian *Goodness of Fit* Model nilai SRMR pada saturated model dan estimated model sebesar 0.023 yang jauh di bawah batas kelayakan 0.08. Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat *Goodness of Fit* yang sangat baik, dengan perbedaan residual yang sangat kecil antara data empiris dan model. Kesamaan nilai SRMR pada kedua model mengindikasikan konsistensi struktur model, sehingga model dinyatakan layak untuk menginterpretasikan hubungan antara variabel laten dalam penelitian ini.

4.4.5 Path Coefficient (Uji t dan p-value)

Tabel 4.12 Path Coefficients

	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

Berdasarkan Tabel 4.12, hasil analisis *path coefficients* menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian ini bersifat signifikan. Pengaruh Kepuasan Kerja (KK) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai koefisien sebesar 0.681 dengan nilai *t-statistic* 7.031 dan *p*-

value 0.000, sehingga hubungan ini dinyatakan signifikan. Selanjutnya, Kepemimpinan Transformatif (KT) terbukti memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap Kepuasan Kerja (KK) dengan koefisien jalur 0.984, *t-statistic* 369.309, dan *p-value* 0.000, yang menunjukkan pengaruh yang sangat tinggi dan signifikan secara statistik. Selain itu, Kepemimpinan Transformatif (KT) juga berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan koefisien sebesar 0.312, *t-statistic* 3.198, dan *p-value* 0.001, yang berarti pengaruh tersebut signifikan. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Transformatif (KT) tidak hanya meningkatkan Kepuasan Kerja (KK) secara kuat, tetapi juga berkontribusi langsung dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sementara Kepuasan Kerja (KK) berperan sebagai prediktor penting yang memperkuat munculnya perilaku organisasi *ekstra-role* di kalangan karyawan.

4.4.6 Uji Mediasi

Tabel 4.13 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

Hasil uji mediasi pada Tabel 4.13 *Indirect Effect* menunjukkan bahwa jalur mediasi Kepemimpinan Transformatif (KT) → Kepuasan Kerja (KK) → *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bersifat signifikan, dengan nilai *original sample* sebesar 0.670, *t-statistic* 7.094, dan *p-value* 0.000. Nilai ini menandakan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja sangat kuat dan signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan

Kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformatif dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Mengingat bahwa pengaruh langsung Kepemimpinan Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga signifikan (koefisien 0.312), maka pola mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial, di mana KK memperkuat dan memperjelas mekanisme pengaruh kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan perilaku OCB karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang transformatif tidak hanya mendorong peningkatan OCB secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan sebagai faktor psikologis kunci.

4.5 Nilai Empirik dan Nilai Hipotetik

Tabel 4.14 Statistik Deskriptif berdasarkan Empirik

Variabel	N	Empirik			
		Skor		Mean	SD
		Max	Min		
OCB (Y)	179	80	27	54.8324	14.83823
KK (M)	179	144	48	97.58659	26.04802
KT (X)	179	191	69	129.4581	33.26988

Berdasarkan Tabel 4.14 :

1. Diketahui nilai maksimum dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 80, dengan minimum 27. Rata-rata adalah 54.83, dengan standar deviasi 14.83
2. Diketahui nilai maksimum dari Kepuasan Kerja adalah 144, dengan minimum 48. Rata-rata adalah 97.58, dengan standar deviasi 26.04
3. Diketahui nilai maksimum dari Kepemimpinan Transformatif adalah 191, dengan minimum 69. Rata-rata adalah 129.45, dengan standar deviasi 33.26

Tabel 4.15 Statistik Deskriptif berdasarkan Hipotetik

Variabel	N	Hipotetik			
		Skor		Hipotetik	SD
		Max	Min		
OCB (X)	179	80	27	50	10
KK (M)	179	144	48	90	18
KT (X)	179	191	69	120	24

Berdasarkan Tabel 4.15 :

1. Diketahui nilai maksimum dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 80 dengan minimum 27. Rata-rata adalah 50, dengan standar deviasi 10.
2. Diketahui nilai maksimum dari Kepuasan Kerja adalah 144 dengan minimum 48. Rata-rata adalah 90, dengan standar deviasi 18.
3. Diketahui nilai maksimum dari Kepemimpinan Transformatif adalah 191 dengan minimum 69. Rata-rata adalah 120, dengan standar deviasi 24.

Berdasarkan perbandingan mean empirik dan mean hipotetik menunjukkan bahwa mean empirik lebih tinggi dibandingkan mean hipotetik, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) responden secara umum berada di atas rata-rata teoretik. Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang cukup baik, kemudian pada variabel Kepuasan Kerja bahwa mean empirik lebih tinggi daripada mean hipotetik, yang berarti bahwa tingkat kepuasan kerja responden berada pada kategori sedang ke arah tinggi. Dengan demikian, secara umum responden merasa cukup puas terhadap pekerjaannya dan pada variabel Kepemimpinan Transformatif menunjukkan bahwa mean empirik lebih tinggi dibandingkan mean hipotetik, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa tingkat kinerja tenaga kerja responden berada di atas rata-rata teoretik. Hal ini mencerminkan bahwa kinerja responden secara umum tergolong cukup baik.

Secara keseluruhan, hasil perbandingan antara nilai empirik dan hipotetik pada ketiga variabel menunjukkan bahwa OCB, kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional responden berada pada kategori sedang, dengan kecenderungan mendekati kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden telah menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang relatif positif dalam konteks organisasi tempat penelitian dilakukan.

4.6 Kategorisasi Data Penelitian

4.6.1 Kategorisasi Skor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Data *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dikelompokkan dalam beberapa tingkatan yang disusun berdasarkan norma yang telah ditentukan. Data dalam penelitian ini akan dibagi menjadi tiga kelompok yaitu rendah, sedang dan tinggi sesuai dengan rumus (Azwar, 2017) :

Rendah : $X < M - 1. SD$

Sedang : $M - 1. SD \leq X \leq M + 1. SD$

Tinggi : $X > M + 1. SD$

Berdasarkan rumus di atas maka diperoleh kategorisasi dan persentase data *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut :

Tabel 4.16 Kategorisasi Skor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$X < 39.99$	30	16.76
Sedang	$39.99 < X < 69.67$	97	54.19
Tinggi	$X > 69.67$	52	29.05
Total		179	100.00

Berdasarkan Tabel 4.16, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 97 responden (54,19%). Hal ini menunjukkan

bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) responden secara umum berada pada tingkat moderat. Sementara itu, sebanyak 52 responden (29,05%) berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan adanya sebagian responden yang telah menunjukkan perilaku ekstra-peran yang kuat, seperti kesediaan membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih terhadap organisasi. Di sisi lain, 30 responden (16,76%) berada pada kategori rendah, yang menunjukkan bahwa masih terdapat sebagian kecil responden dengan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang relatif kurang optimal. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) responden cenderung berada pada kategori sedang dengan kecenderungan ke arah tinggi.

4.6.2 Kategorisasi Skor Kepuasan Kerja

Data Kepuasan Kerja dapat dikelompokkan dalam beberapa tingkatan yang disusun berdasarkan norma yang telah ditentukan. Data dalam penelitian ini akan dibagi menjadi tiga kelompok yaitu rendah, sedang dan tinggi sesuai dengan rumus (Azwar, 2017) :

Rendah : $X < M - 1. SD$

Sedang : $M - 1. SD \leq X \leq M + 1. SD$

Tinggi : $X > M + 1. SD$

Berdasarkan rumus di atas maka diperoleh kategorisasi dan persentasi data Kepuasan Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.17 Kategorisasi Skor Kepuasan Kerja

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$X < 71.53$	30	16.76
Sedang	$71.53 < X < 123.63$	97	54.19
Tinggi	$X > 123.63$	52	29.05
Total		179	100.00

Berdasarkan Tabel 4.17, hasil kategorisasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 97 responden (54,19%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja responden secara umum berada pada level moderat. Selanjutnya, 52 responden (29,05%) berada pada kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa sebagian responden merasa puas terhadap aspek-aspek pekerjaannya, seperti kondisi kerja, penghargaan, dan hubungan kerja. Adapun 30 responden (16,76%) berada pada kategori rendah, yang menunjukkan bahwa masih terdapat responden yang belum sepenuhnya merasakan kepuasan dalam bekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja responden berada pada kategori sedang dan relatif stabil.

4.6.3 Kategorisasi Skor Kepemimpinan Transformasional

Data Kepemimpinan Transformasional dapat dikelompokkan dalam beberapa tingkatan yang disusun berdasarkan norma yang telah ditentukan. Data dalam penelitian ini akan dibagi menjadi tiga kelompok yaitu rendah, sedang dan tinggi sesuai dengan rumus (Azwar, 2017) :

Rendah : $X < M - 1. SD$

Sedang : $M - 1. SD \leq X \leq M + 1. SD$

Tinggi : $X > M + 1. SD$

Berdasarkan rumus di atas maka diperoleh kategorisasi dan persentase data Kepemimpinan Transformatif sebagai berikut :

Tabel 4.18 Kategorisasi Skor Kepemimpinan Transformatif

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$X < 96.18$	30	16.76
Sedang	$96.18 < X < 162.72$	102	56.98
Tinggi	$X > 162.72$	47	26.26
Total		179	100.00

Berdasarkan Tabel 4.18, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 102 responden (56,98%). Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif responden secara umum berada pada tingkat yang cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal. Selanjutnya, 47 responden (26,26%) berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan adanya responden dengan Kepemimpinan Transformatif yang sangat baik. Sementara itu, 30 responden (16,76%) berada pada kategori rendah, yang menunjukkan bahwa masih terdapat sebagian kecil responden dengan Kepemimpinan Transformatif yang perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif responden berada pada kategori sedang dengan kecenderungan ke arah tinggi.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian ini dapat memberi bukti bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, dengan nilai *original simple* = 0.312, signifikan dengan *T-statistic* 3.198, dan *P-value* $0.001 < 0.05$ artinya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan. Dari hasil penelitian ini, hipotesa menghasilkan adanya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. BJ bisa diterima. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional akan sangat mampu memberi pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada karyawan PT. BJ.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahya & Andri (2025) mengatakan bahwa kepemimpinan dapat berdampak positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karena semakin ideal gaya kepemimpinan transformasional yang ditetapkan oleh pemimpin bisa semakin memaksimalkan perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* pada perawat. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Firta dkk (2023) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karena terwujudnya perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* dibutuhkannya sosok pemimpin yang transformasional. Kepemimpinan menjadi fondasi dalam suatu organisasi karena

kepemimpinan memegang peranan penting yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan terhadap kualitas proses bekerja yang akan menentukan sukses atau gagalnya sebuah organisasi.

4.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai *original simple* = 0.984, dan signifikan dengan T-Statistic = 369.3 > 1.96 dan P-Values = 0.000 < 0.05 artinya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Dari hasil penelitian ini, maka hipotesa yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. BJ dapat diterima. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional akan sangat mampu mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan PT. BJ.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alhanif & Guspa (2025) mengatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada ASN sekretariat daerah kantor walikota kota Bukittinggi. Kepuasan yang tinggi ini juga memiliki makna bahwa pemimpin mampu memberikan rasa percaya dan motivasi yang baik terhadap ASN dan menjadikan ASN mampu bekerja dengan baik demi mencapai tujuan perusahaan. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama dkk (2024) memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di McDonald's Juanda Palu. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan kinerja dan

berkontribusi secara lebih signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan yang memberikan dampak pada peningkatan profitabilitas dan daya saing perusahaan di pasaran.

4.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan nilai *original sampel* = 0.681, dan signifikan dengan *T-Statistic* = 7.031 > 1.96 dan *P-Values* = 0.000 < 0.05 artinya kepuasan kerja dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan. Dari hasil penelitian ini, maka hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. BJ. Oleh sebab itu, kepuasan kerja akan sangat mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) pada diri karyawan PT. BJ.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dkk (2024) mengatakan bahwa terdapat kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan kantor pusat PUDAM XYZ wilayah wonogiri. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar dorongan karyawan berperilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap perusahaan. Sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf & Haryoto (2023) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan milenial

di kota Tangerang selatan. Jadi semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka *organizational citizenship behavior* (OCB) mereka juga akan meningkat, sebaliknya bila tingkat kepuasan kerja karyawan rendah, maka *organizational citizenship behavior* (OCB) mereka juga akan menurun.

4.7.4 Peran mediator Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengujian mediator ini membuktikan bahwa kepuasan kerja signifikan memediasi kepemimpinan transformatif memberikan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan nilai *original sampel* = 0.670, dan signifikan dengan *T-statistics* = 7.094 > 1.96, dan *P-Values* 0.000 < 0.05 artinya bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja sangat kuat dan signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan adanya mediasi parsial, karena kepemimpinan transformatif tetap memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) meskipun sebagian besar pengaruhnya dimediasi melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, seorang pemimpin transformatif bukan hanya meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) secara langsung melalui inspirasi dan keteladanan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kecenderungan karyawan untuk berperilaku proaktif dan konstruktif terhadap perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Febrika & Suhana (2024) mengatakan bahwa mediasi kepuasan kerja ditemukan dalam

menjembatani hubungan kepemimpinan transformasional pada *organizational citizenship behavior* (OCB). Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di lingkungan dinas tenaga kerja dan transmigrasi provinsi jawa tengah.

