MENINGKATKAN *EMPLOYE PERFORMANCE* DENGAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *STRUCTURAL EMPOWERMENT* MELALUI *JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN *INTERPERSONAL TRUST*

(Studi Pada PT. BPRS Cilegon Mandiri)

TESIS

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pada Program Studi Magister Manajemen (S-2) Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

OLEH:

TENNY TANIA
7776190024

PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
SERANG BANTEN
2021

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	TENNY TANIA
NIM	:	7776190024
Tempat Tanggal Lahir	:	Serang, 10 Juni 1984
Alamat	:	Link Acing, RT/RW 002/005, Kelurahan Panggung Rawi, Kecamatan Jombang Kota Cilegon Provinsi Banten.

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul:

"MENINGKATKAN *EMPLOYE PERFORMANCE* DENGAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *STRUCTURAL EMPOWERMENT* MELALUI *JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN *INTERPERSONAL TRUST* (Studi Pada PT. BPRS Cilegon Mandiri)".

Adalah hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam Tesis ini, dikutip atau dirujuk sesuai kaidah akademik yang berlaku umum. Apabila dikemudian hari Tesis ini terbukti sebagai hasil jiplakan dari karya tulis orang lain maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh rasa tanggung jawab dan segala konsekuensinya.

Serang, 28 Juni, 2021
Yang Menyatakan,

TENNY TANIA
NIM: 7776190024

LEMBAR PERSETUJUAN

MENINGKATKAN *EMPLOYE PERFORMANCE* DENGAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *STRUCTURAL EMPOWERMENT* MELALUI *JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN *INTERPERSONAL TRUST*
(Studi Pada PT. BPRS Cilegon Mandiri)

TESIS

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pada Program Studi Magister Manajemen (S-2) Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Tenny Tania
7776190024

Tesis ini telah disetujui untuk diuji

Serang,.....

Menyetujui

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Dr. H. Fauji Sanusi, Drs., M.M	**Dr. Lutu, S.E., M.M**
NIP. 196008262003121001	**NIP. 196711032005011001**

Mengetahui,

Direktur, 02/07/2024	Ketua Prodi Magister Manajemen,
Dr. Aan Asphianto, S. Si., S.H., M.H	**Agus David Ramdansyah, Ph. D**
NIP. 196301052002121002	**NIP. 197110222009121002**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA PASCASARJANA

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of structural empowerment and transformational leadership on employee performance mediated by job satisfaction, organizational citizenship behavior and interpersonal trust. This study uses a descriptive quantitative method with a causal approach. The object of this research is PT. BPRS Cilegon Mandiri uses a sample of 68 respondents. Questionnaire answers were measured using an interval scale of 1 – 10. The data were analyzed using the SmartPLS version 3.29 software. The results of this study stated that: 1). Structural empowerment has an effect on job satisfaction, the acquisition of coefficient values. 2). Structural empowerment has an effect on organization citizenship behavior. 3). Transformational leadership has an effect on interpersonal trus. 4). Transformational leadership has an effect on organization citizenship behavior. 5). Job satisfaction has an effect on organizational citizenship behavior. 6). Interpersonal trust has an effect on organization citizenship behavior. 7). Organizational citizenship behavior has an effect on employee performance. 8). Transformational leadership style has an effect on employee performance. Organizational citizenship behavior can mediate between transformational leadership styles with partial mediation, job satisfaction on employee performance through interpersonal trust and organizational citizenship behavior with partial mediation.

***Keyword*:** *Structural Empowerment, Transformational Leadership, Job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Interpersonal Trust, Employe Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *structural empowerment dan transformational leadership* terhadap *employe performance* dimediasi oleh *job satisfaction, organizational citizenship behavior* dan *interpersonal trust.* Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan kausalitas. Objek penelitian ini adalah PT. BPRS Cilegon Mandiri menggunakan sampel 68 responden. Jawaban kuesioner diukur menggunakan skala interval 1 – 10. Data dianalisis menggunakan bantuan *software SmartPLS Versi 3.29.* Hasil penelitian ini menyatakan bahwa: *1). Structural empowerment* berpengaruh terhadap *job satisfaction,* perolehan nilai *coefisient.* 2). *Structural empowerment* berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*. 3). *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *interpersonal trus.* 4). *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*. 5). *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*. 6). *Interpersonal trust* berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*. 7). *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *employe performance*. 8). *Style transformational leadership* berpengaruh terhadap *employe performance*. *Organizational citizenship behavior* dapat memediasi antara *style transformational leadership* secara mediasi parsial, *job satisfaction* terhadap *employe performance* melalui *interpersonal trust* dan *organizational citizenship behavior* mediasi parsial.

Kata Kunci: *Structural Empowerment, Transformational Leadership, Job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Interpersonal Trust, Employe Performance.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan mengucap syukur atas rahmat dan hidayah kepada Allah SWT serta iringan salawat dan salam kepada baginda Nabi Muhammad Shallallahu ‘alaihi wa sallam atas perjuangannya menegakan syariat islam. Akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Meningkatkan *Employe Performance* Dengan *Transformational Leadership* Dan *Structural Empowerment* Melalui *Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior* Dan *Interpersonal Trust* (Studi Pada PT. BPRS Cilegon Mandiri)”.**

Penulis berterimakasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Tesis ini. Maka dengan ketulusan hati, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Fatah Sulaiman, S.T., M.T, Selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Dr. Aan Asphianto, S. Si., S.H., M.H Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
3. Prof. Dr. Ir. Kartina AM., MP Selaku Wakil Direktur I Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
4. Dr. H. Helmi Yazid, S.E., M. Si., Ak., CA., CPA., ASEAN CPA Selaku Wakil Direktur II Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

5. Agus David Ramdansyah, S.E., M.M., Ph. D Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
6. Dr. Liza Mumtazah Damarwulan, S.E., M. Si, Selaku Sekertaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
7. Dr. H. Fauji Sanusi, Drs., M.M selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan selama penulisan usulan penelitian.
8. Dr. Lutfi, S.E., M.M Selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan selama penulisan usulan penelitian.
9. Seluruh Dosen dan Staf Universitas Sultan Ageng Tirtayasa karena telah membantu dari segi pelayanan.
10. Idar Sudarma, S.E Selaku Direktur Utama PT. BPRS Cilegon Mandiri yang telah memberikan semangat.
11. Seluruh Staf Marketing PT. BPRS Cilegon Mandiri yang telah memberikan semangat.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan karena keterbatasan pengetahuan penulis. Untuk itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna kesempurnaan penelitian ini.

Wassalamualakum Warahmatullahi Wabarakatuh

Serang, 29 Maret, 2021
Penulis

Tenny Tania
7776190024

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL

LEMBAR PERNYATAAN KEABSAHAN

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

ABSTRACT

ABSTRAK

KATA PENGANTAR i

DAFTAR ISI iii

DAFTAR TABEL viii

DAFTAR GAMBAR x

DAFTAR LAMPIRAN xi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.1.1 Fenomena Bisnis 7

1.1.2 *Reseach Gap* 14

1.2 Rumusan Masalah 20

1.3 Tujuan Penelitian 21

1.4 Manfaat Penelitian 22

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 *Structural Empowerment* 25

2.2 *Style Transformational Leadership* 30

2.3 *Job Satisfaction* 37

2.4 *Organizational Citizenship Behavior* 43

2.5 *Interpersonal Trust* 51

2.6 *Employe Performance* 53

2.7 Penelitian Terdahulu Yang Relevan 59

2.8 Pengembangan Hipotesis 67

2.8.1 Pengaruh *Structural Empowerment* Terhadap *Job Stisfaction* 67

2.8.2 Pengaruh *Structural Empowerment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 69

2.8.3 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Interpersonal Trust* 70

2.8.4 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 72

2.8.5 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 74

2.8.6 Pengaruh *Interpersonal Trust* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 76

2.8.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employe Performance* 77

2.8.8 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employe Performance* 80

2.9 Kerangka Pemikiran 81

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian..... 83

3.2 Definisi Operasional Variabel..... 83

3.3 Populasi dan Sampel 85

3.3.1 Populasi 85

3.3.2 Sampel 85

3.4 Sumber Data..... 86

3.4.1 Data Primer..... 86

3.4.2 Data Sekunder..... 86

3.5 Metode Pengumpulan Data..... 87

3.6 Teknik Analisis Data..... 88

3.6.1 Analisis Deskriptif..... 90

3.6.2 Analisis Inferensial..... 90

3.6.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)..... 90

3.6.2.2 Evaluasi Strukturalar Model (*Inner Model*) 93

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)..... 95

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Data..... 96

4.2 Statistik Deskriptif Responden Penelitian 96

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 96

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 97

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan 98

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 98

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja 99

4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian 100

4.3.1 Variabel *Employe Performance* 102

4.3.2 Variabel *Structural Empowerment* 103

4.3.3 Variabel *Style Transformational Leadership* 104

4.3.4 Variabel *Job Satisfaction* 105

4.3.5 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* 107

4.3.6 Variabel *Interpersonal Trust* 108

4.4 Statistik Inferensial 109

4.4.1 Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*) 109

4.4.2 Hasil Uji Struktural Model (*Inner Model*) 113

4.4.3 Hasil Pengujian 114

4.5 Pembahasan 122

4.5.1 Pengaruh *Structural Empowerment* Terhadap *Job Satisfaction*..... 122

4.5.2 Pengaruh *Structural Empowerment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 124

4.5.3 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Interpersonal Trust* 125

4.5.4 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *organizational Citizenship Behavior* 127

4.5.5 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenhip Behavior* 128

4.5.6 Pengaruh *Interpersonal Trust* Terhadap *Organizational Citizenhip Behavior* 130

4.5.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employe Performance* 131

4.5.8 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employe Organizational Citizenhip Behavior* 133

4.6 Keterbatasan 134

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1 Kesimpulan 135

5.2 Saran Implikasi Manajerial 136

DAFTAR PUSTAKA

KUESIONER *MULTYFACTOR LEADERSHIP QUETIONARY* (MLQ)

KUESIONER PENELITIAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan 15

Tabel 1.2 *Research Gap* 18

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 59

Tabel 3.1 Operasional Variabel..... 84

Tabel 3.2 Kriteria Uji Validitas (*Convergent* dan *Discriminant*) 92

Tabel 3.3 Kriteria Uji Reliabilitias..... 93

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 96

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 97

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan 98

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... 99

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja..... 100

Tabel 4.6 Batas Pengelompokan Tanggapan Responden 101

Tabel 4.7 Distribusi Nilai Indeks Variabel *Employe Performance*..... 102

Tabel 4.8 Distribusi Nilai Indeks Variabel *Structural Empowerment* 104

Tabel 4.9 Distribusi Nilai Indeks Variabel *Transformational Leadership* 105

Tabel 4.10 Distribusi Nilai Indeks Variabel *Job Satisfaction*..... 106

Tabel 4.11 Distribusi Nilai Indeks Variabel *Organizational Citizenship Behavior* 107

Tabel 4.12 Distribusi Nilai Indeks Variabel *Interpersonal Trust* 108

Tabel 4.13 Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*..... 111

Tabel 4.14 Hasil *Square Root Of Variance Extacted* (*AVE*)..... 111

Tabel 4.15 Nilai *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability*..... 113

Tabel 4.16 Nilai *R- Square*..... 114

Tabel 4.17 Hasil Uji *Bootstraping Direct Effect*..... 116

Tabel 4.18 Hasil Uji *Bootstraping Indirect Effect* 148

Tabel 4.19 Pengaruh Mediasi..... 121

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1 Grafik Capaian Profitabilitas PT. BPRS Cilegon Mandiri..... 9

Gambar 1.2 Grafik Tingkat Risiko Kredit PT. BPRS Cilegon Mandiri 11

Gambar 2.1 Kerangka Model Penelitian..... 81

Gambar 2.1 Indikator *Structural Empowerment*..... 30

Gambar 2.2 Indikator *Style Transformational Leadership* 37

Gambar 2.3 Indikator *Job Satisfaction*..... 43

Gambar 2.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* 50

Gambar 2.5 Indikator *Interpersonal Trust*..... 53

Gambar 2.6 Indikator *Employe Performance* 58

Gambar 2.7 Kerangka Model Penelitian..... 82

Gambar 3.1 Model Konstruk Penelitian..... 94

Gambar 4.1 *Outer Model* Penelitian 110

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner *Multyfactor Leadership Quetionary* (MLQ)
2. Surat Permohonan Pengisian Kuesioner
3. Kuesioner Penelitian
4. Surat Keputusan Pembimbing Tesis
5. Photo Copy Buku Bimbingan Tesis
6. *Curriculum Vitae*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia ialah salah satu pangkal kekuatan kompeteitif serta bagian kunci yang berarti buat mencapai keberhasilan dalam bersaing buat menggapai tujuan. Oleh sebab itu, manajemen SDM untuk perusahaan atau industri perihal yang berarti untuk jasa pada publik (Ricardianto, 2018: 1; Fitriati, 2020). Organisasi dituntut wajib mempunyai detail serta kemampuan spesial supaya bisa fokus dalam tingkatkan kinerjanya. Detail dalam suatu organisasi hendak menjadi yang terbaik dalam organisasi itu sendiri. Semacam detailnya di aspek obat- obatan (farmasi), teknologi komunikasi, perbankan, elektronika, otomotif, serta bermacam aspek yang lain (Saputra & Fermayani, 2019).

Sumber daya manusia ataupun pegawai ialah salah satu pangkal kekuatan perusahaan yang berarti dalam sesuatu organisasi serta kerap diucap bagai penentu buat menggapai tujuan organisasi, oleh sebab itu organisasi membutuhkan SDM ataupun pegawai yang berkinerja baik alhasil bisa menggapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan (Noe *et al*., 2014: 121; Hestin, 2020). Sumber daya manusia dalam tiap perusahaan individu sebagai penentu keberhasilan dalam bidang usaha, merupakan pangkal kekuatan yang penting, disamping bermacam pangkal kekuatan pangkal kekuatan yang lain. Perihal itu disebabkan individu jadi pelaksana penting yang hendak menggerakan bermacam pangkal kekuatan di dalam perusahaan, oleh

karena itu dalam mengatur perencanaan memberi pangkal kekuatan ialah sumber daya manusianya wajib bermutu tinggi. (Sinambela, 2019: 3).

Pegawai ialah bagian penting perusahaan dibanding dengan bagian lain semacam modal, teknologi serta sumber daya lainnya, karena individu itu sendiri yang mengatur yang lain. Individu memilah teknologi, individu yang mencari modal, individu yang memakai, di sisi individu bisa jadi salah satu pangkal kelebihan bersaing serta pangkal kelebihan bersaing yang abadi. Oleh sebab itu, manajemen SDM dalam perusahaan jadi sesuatu perihal yang amat berarti. Kesuksesan manajemen perusahaan amat ditentukan oleh aktivitas pemanfaatan pegawainya (Betauban *et al.*, 2019).

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Cilegon Mandiri adalah suatu Badan Usaha Milik Daerah berdasarkan Peraturan Daerah nomor: 7 tahun 2002 sebagaimana diubah dengan Peraturan Daerah nomor: 7 tahun 2005, dan sesuai dengan Undang Undang Perbankan Syariah bentuk hukum BPRS Cilegon Mandiri diubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Cilegon Mandiri yang selanjutnya disebut “PT. BPRS CM“. PT. BPRS Cilegon Mandiri memiliki Motto ”Bersama Menuju Kemandirian”, sebagai landasan perusahaan untuk memberikan kontribusi dalam perekonomian daerah dengan melakukan percepatan pembangunan di wilayah Kota Cilegon yang merupakan landasan moral dalam mencapai visi dan misi PT. BPRS Cilegon Mandiri. Perusahaan juga menyadari akan pentingnya penerapan etika perilaku bisnis dalam pengelolaan Perusahaan yang diharapkan dapat menciptakan dan mengembangkan Tata Nilai Perusahaan yang baik.

Produktivitas karyawan sangat penting untuk kinerja dan pertumbuhan organisasi. Lebih spesifik perusahaan khusus untuk organisasi jasa, di mana kinerja karyawan merupakan faktor penentu untuk pertumbuhan yang lebih tinggi, karena persepsi konsumen mengenai kualitas layanan dilaporkan ada di perusahaan dipengaruhi oleh interaksi mereka dengan karyawan (Fong & Snape, 2015; Kundu *et al.,* 2019). Kinerja karyawan merupakan salah satu sikap kerja yang penting untuk diperiksa dan organisasi sering melakukan survei rutin terkait dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas dan kepercayaan pelanggan (Supriyanto *et al.,* 2020). Dengan begitu tiap pegawai butuh mengenali dengan tentu apa yang jadi tanggung jawab kuncinya, kemampuan semacam apa yang wajib dicapainya dan bisa mengukur sendiri dengan pantas penanda keberhasilannya (Asrar-ul-haq & Kuchinke, 2016). Kinerja karyawan adalah masalah penting bagi organisasi nirlaba dan laba, kinerja pegawai berfungsi sebagai tolak ukur dalam mengukur pencapaian suatu organisasi atau lembaga. Kinerja dapat secara sederhana dinyatakan sebagai kualitas kerja atau efektivitas dan efisiensi program atau kegiatan tertentu (Kissi *et al.,* 2020).

Tidak terdapat kedudukan lain dalam perusahaan yang sudah menarik sedemikian itu banyak kepedulian semacam posisi atasan. Posisi pimpinan amat dibutuhkan dalam memutuskan tujuan, membagikan pangkal pemberdayaan yang sangat jarang, serta mementingkan kepedulian pada tujuan organisasi, mengkoordinasikan pergantian yang terjalin, membina kontak dampingi individu dengan pengikutnya, serta memutuskan arah yang betul ataupun yang sangat bagus apabila kekalahan terjadi. kesigapan dari pergantian yang dialami oleh bermacam

perusahaan di era ini sudah membuat banyak golongan melantamkan mengenai perlunya kepemimpinan yang lebih adaptif serta *fleksibel*. Atasan yang adaptif hendak bisa bertugas dengan lebih baik di dalam area yang berganti dengan cara lalu menembus dengan metode menguasai tantangan serta perkembangan yang dialami pimpinan serta setelah itu membagikan jawaban yang pas kepada tantangan itu (Yousef, 2012; Hajar *et al.*, 2018).

Pemberdayaan struktural ialah sesuatu akses pegawai ke bentuk sosial di tempat kegiatan yang membolehkan mereka buat menuntaskan profesi dengan metode yang berarti. Pemberdayaan struktural bisa terpenuhi di area kegiatan lewat rute komunikasi, sokongan, data, serta sumber energi. Keadaan itu menawarkan peluang pada pekerja buat memberi dalam cara pengumpulan ketetapan, menolong dalam mengatur pangkal energi, serta ikut berkembang serta bertumbuh dalam pekerjaan mereka (Kanter, 1993; Nuvitasari, 2019).

Salah satu usaha dalam tingkatkan kemampuan pegawai ialah dengan kepemimpinan yang baik, organisasi butuh terdapatnya seseorang *leadership* yang bisa menunjang organisasi di dalam menggapai tujuannya (Abouraia & Othman, 2017). Kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu cara dimana seseorang pribadi (atasan) pengaruhi sekumpulan orang buat menggapai tujuan bersama (Northouse, 2018: 9). Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan dengan melaksanakan upaya mengganti pemahaman, membangkitkan antusias serta mengilhami anak buah ataupun kelompok-kelompok buat menghasilkan upaya ekstra dalam menggapai tujuan kelompok, tanpa merasa ditekan ataupun terhimpit (Luthan, 2006: 653; Prabowo *et al*., 2018). Pemimpin

transformasional memotivasi anak buah buat melakukan lebih dari harapan apa yang sebetulnya diharapkan ialah dengan tingkatkan maksud berarti, serta angka pekerjaan di mata bawahan, dengan memberikan semangat bawahan mempertaruhkan kebutuhan bawahan sendiri untuk kebutuhan regu, kelompok, ataupun kebijaksanaan yang lebih besar serta dengan meningkatkan tingkatan keinginan kita ke fase yang lebih besar semacam aktualisasi diri (Priarso *et al.*, 2019).

Untuk mendapatkan tujuan perusahaan yang optimal ialah dengan membangun kepuasan kerja pegawai yang tinggi. Kepuasan kerja ialah tindakan biasa kepada profesi seorang, yang membuktikan perbandingan antara jumlah apresiasi yang diperoleh pekerja serta jumlah yang individu yakini sepatutnya mereka dapat (Robbins & Judge, 2019: 46). Karyawan yang merasa tidak tentram, kurang dinilai, dan tidak dapat meningkatkan seluruh kemampuan yang mereka punya dalam bertugas dengan cara otomatis tidak bisa berkonsentrasi dengan cara penuh kepada profesinya. Pegawai yang merasa puas pada dasarnya ialah perihal pegawai yang bertabiat perseorangan (Jaworski *et al*., 2018). Pegawai yang merasa aman, dinilai, mempunyai peluang meningkatkan diri, dengan cara otomatis hendak memfokuskan kepedulian serta membuktikan penampilan kegiatan yang bagus kepada profesi yang dijalaninya (Rahayu *et al*., 2019).

Selain kepuasan kerja pegawai yang dapat meningkatkan performansi pegawai yaitu dengan meningkatkan sikap, perilaku dan kepedulian sesama antar pegawai. *Organizational citizenship behavior* merupakan sikap yang timbul atas dasar kebijaksanaan seseorang pegawai yang dicoba dengan cara ikhlas serta tidak

terdapat titik berat, sikap ini melewati dampak resmi dari profesinya dengan cara resmi, faktor-faktor yang pengaruhi tampaknya *organizational citizenship behavior* dalam industri, antara lain sebab terdapatnya rasa puas melakukan kegiatan dari pegawai, komitmen yang besar serta area kegiatan yang aman (Nugrahaningtyas, *et al*., 2017).

Organizational citizenship behavior (OCB) ialah sikap melampaui apa yang sudah distandarkan perusahaan atau lembaga, OCB amat berarti maksudnya buat mendukung keberhasilan fungsi-fungsi perusahaan, paling utama dalam waktu jauh, OCB diharapkan bisa pengaruhi keberhasilan industri buat tujuan peningkatkan daya aktivitas produksi, kenaikan daya produksi administratif, kemampuan yang menjadi kekuatan organisasional buat tujuan- tujuan produktif, aktivitas pegawai, efektifitas koordinasi dampingi anggota-anggota tim serta dampingi kelompok-kelompok kegiatan, menjaga SDM, tingkatkan kemantapan kemampuan perusahaan, serta tingkatkan keahlian perusahaan buat menyesuaikan diri kepada perkembangan-perkembangan lingkungannya (Ningtyas *et al*., 2019).

Kpercayaan merupakan elemen bernilai yang dibutuhkan buat menciptakan serta menjaga ikatan yang kondusif di tempat kegiatan dalam bekerja (Simpson, 2007; Mohammed & Kamalanabhan, 2019). Selaku usaha buat merancang, menciptakan, dan tingkatkan keyakinan pegawai pada manajemen dibutuhkan aturan mengurus organisasi yang bagus, diatur dengan cara partisipasif serta berdampingan antara pegawai dengan pemimpin (Widjajanti *et al.*, 2015). Terdapat ketetapan hati di dalam diri kalau jika keahlian itu dieksplorasi lebih lanjut hendak berikan kenyamanan ataupun kebahagiaan pada pelakunya, pula di dalamnya

terdapat impian bila direalisasikan hendak membagikan ekstra khusus, dapat kesenangan, dapat dorongan ataupun semangat buat mengulangnya (Firdausi, 2018). *Self- confidence* ataupun yakin diri merupakan tingkat di mana terdapatnya keyakinan terhadap evaluasi atas keahlian buat sukses. *Self-confidence* berarti mempunyai kepercayaan terhadapdiri sendiri. *Self-confidence* merupakan campuran dari *self-esteem* serta *self-efficacy*. *Self-confidence* ialah suatusikap ataupun perasaan percaya atas keahlian diri sendiri alhasil orang yang berhubungan tidak sangat takut dalam tindakan-tindakannya, bisa merasa leluasa buat melaksanakan keadaan yang disukainya serta bertanggung jawab atas perbuatannya, ramah serta santun dalam berhubungan melakukan interaksi dengan orang lain, bisa menyambut serta menghormati orang lain, mempunyai semangat buat berprestasi dan bisa memahami keunggulan serta kekurangannya (Kolonio *et al.*, 2019).

1.1.1 Fenomena Bisnis

Dewasa ini pada masa yang moderen membuat kompetisi bidang usaha terus menjadi selektif, bagus dalam tingkatan mikro ataupun tingkatan besar, dimana organisasi wajib sanggup bersaing dengan cara handal pada rasio garis besar biar dapat bertahan hidup dan bertumbuh. Dalam menyikapi area bidang usaha yang energik, organisasi diharapkan mempunyai SDM yang mensupport aktivitas perusahaan yang membidik pada kesuksesan tim/keompok (Nurlina, 2020).

Bersamaan dengan kemajuan ilmu wawasan serta teknologi yang terus menjadi mutahir, manajemen terus menjadi membutuhkan usahanya berjalan dengan bagus serta memperoleh profit yang maksimum. Manajemen pula tidak bisa

menjauhi kompetisi pengusaha yang terus menjadi maju serta kencang. Suatu manajemen wajib sanggup menggunakan pangkal kekuatan yang dipunyai dengan cara maksimal. Salah satunya merupakan dengan tingkatkan mutu pegawai. Perihal yang wajib dicoba manajemen ialah dengan mempunyai manajemen SDM yang sanggup menghasilkan situasi yang menyokong serta membolehkan pegawai buat meningkatkan mutu pegawai yang dipunyai. Manajemen SDM pula amat diperlukan keberadaannya oleh industri buat bisa menanggulangi bermacam permasalahan yang berhubungan dengan para karyawannya (Ananda & Sunuharyo, 2018).

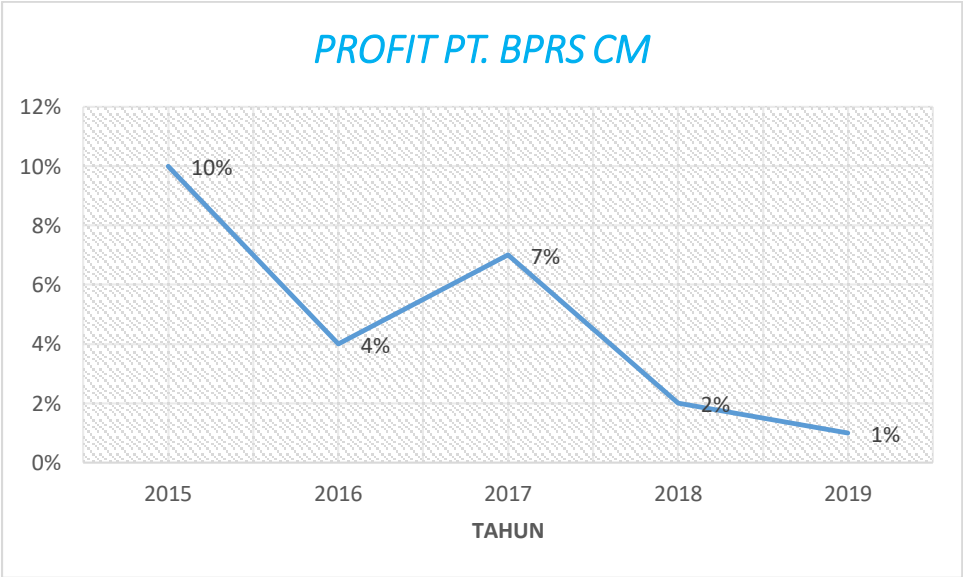
Kemajuan perbankan syariah di Indonesia bersumber pada Statistik Perbankan Syariah 2016- 2019 hadapi kenaikan pada tiap tahunnya diamati dari asset bertambah 31%, DPK bertambah 46%, Jumlah kantor bertambah 2, 4% serta jumlah kantor yang meningkat jadi 14 bank. Salah satu pandangan yang butuh menemukan kepedulian ialah mutu SDM dengan kemajuan perbankan syariah dikala ini belum dijajari oleh mutu SDM. Roadmap Daulat Pelayanan Finansial(OJK) tahun 2015- 2019 menarangkan pekembangan perbankan syariah yang cepat tidak bebas kasus perbankan syariah nasional, salah satunya merupakan jumlah serta mutu SDM pada perbankan syariah (Agustina & Cahyono, 2020).

Bank Pembiayaan masyarakat Syariah Cilegon Mandiri merupakan sesuatu institusi Upaya Kepunyaan Wilayah bersumber pada Peraturan Wilayah no: 7 tahun 2002 begitu juga diganti dengan Peraturan Wilayah no: 7 tahun 2005, serta cocok dengan Hukum Perbankan Syariah wujud hukum BPRS Cilegon Mandiri diganti jadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembiayaan Masyarakat Syariah Cilegon

Mandiri yang berikutnya diucap “PT. BPRS Cilegon Mandiri“. PT. BPRS Cilegon Mandiri mempunyai Motto, ”Bersama Mengarah Independensi”, bagaikan asas institusi buat membagikan partisipasi dalam perekonomian wilayah dengan melaksanakan percepatan pembangunan di area Kota Cilegon yang ialah asas akhlak dalam menggapai visi serta tujuan PT. BPRS Cilegon Mandiri. Institusi pula mengetahui hendak berartinya praktik etika sikap bidang usaha dalam pengurusan manajemen yang diharapkan bisa menghasilkan serta meningkatkan aturan angka manajemen yang bagus. Buat menggapai hasil yang tinggi pastinya dibutuhkan kemampuan yang besar serta disinilah pemberdayaan serta kepemimpinan transformasional mempunyai andil yang amat berarti dalam pengaruhi kemampuan performansi pegawai. Selanjutnya informasi capaian Profitabilitas *Return On Equity* PT. Bank Pembiayaan Masyarakat Syariah Cilegon Mandiri bisa diamati pada gambar 1.1 sebagai berikut:

Gambar: 1.1

Capaian Tingkat Keuntungan PT. BPRS Cilegon Mandiri

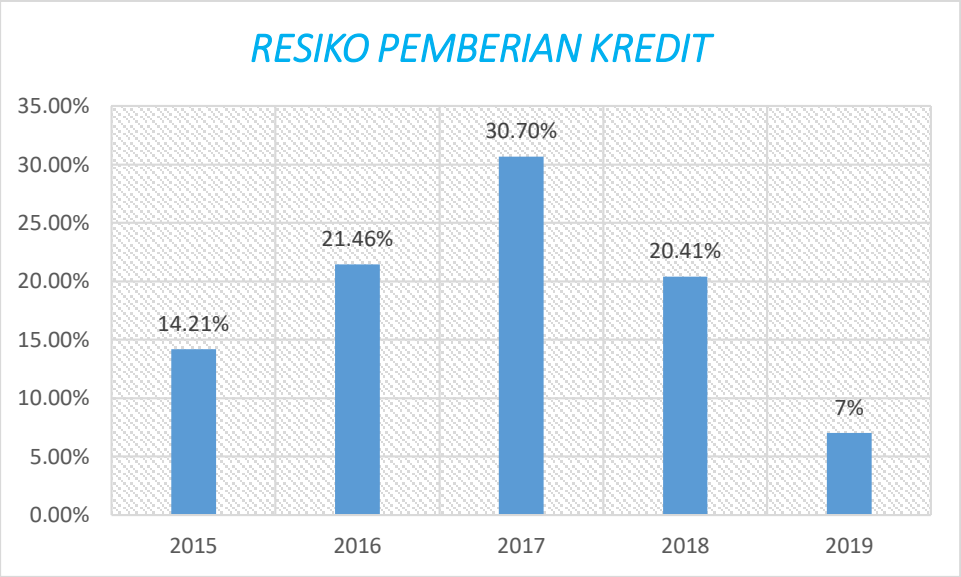


Sumber: PT. BPRS Cilegon Mandiri 2020

Berdasarkan gambar grafik 1.1 di atas terlihat capain profitabilitas *return on equity* PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Cilegon Mandiri terlihat mengalami fluktuatif. Dari tahun 2015 profit mencapai 10%, pada tahun 2016 mengalami penurunan dengan capaian profit 4%, kemudian di tahun 2017 mulai meningkat dengan capaian profit 7%. Kemudian pada tahun 2018 profit menurun drastis dengan capaian profit 2% sampai tahun 2019 capaian profit 1%. Menurunnya capaian di atas saat ini kinerja yang dicapa oleh karyawan PT. BPRS Cilegon Mandiri dirasa masih rendah hal ini di lihat dari capaian profitabilitas *return on equity* PT. BPRS Cilegon Mandiri yang masih fluktuatif. Selain itu terdapat masalah tingginya resiko kredit yang mengalami fluktuatif. Bagi nasabah salah satu cara untuk memperoleh modal adalah dengan kredit. Kredit merupakan suatu fasilitas keuangan yang memungkinkan seseorang atau badan usaha untuk meminjam uang untuk membeli produk dan membayarnya kembali dalam jangka waktu yang ditentukan. Angsuran atau pembiayaan bermasalah ataupun *Non Performing Financing* (NPF) merupakan pinjaman yang hadapi kesusahan pelunasan cicilan utama serta ataupun bagi hasil atau untuk hasil sehabis melalui dari 90 hari ataupun lebih sehabis jatuh tempo dampak terdapatnya faktor-faktor intern ialah terdapatnya kesengajaan serta aspek eksternal ialah sesuatu peristiwa di luar keterampilan kontrol kreditur Berikut resiko kredit *non performing financing* dapat di lihat pada grafik di bawah ini:

Gambar: 1.2

Tingkat Risiko Pemberian Kredit PT. BPRS Cilegon Mandiri



Sumber: PT. BPRS Cilegon Mandiri 2020

Dari gambar grafik 1.2 di atas terlihat tingkat resiko kredit *non performing financing* dengan tingkat resiko sangat tinggi yaitu nasabah yang mengalami kemacetan tidak membayar kreditnya. Pada tahun 2015 tingakat resiko kredit mencapai 14,21%. Pada tahun 2015 tingakt resiko kredit mencapai 21,46%, pada tahun 2017 mencapai 30,70%, pada tahun 2018 tingkat resiko kredit mulai menurun mencapai 20,41% dan pada tahun 2019 tingkat rasio kredit menurun mencapai 7%. Target manajemen PT. BPRS Cilegon Mandiri menetapkan tingkat resiko kredit dengan target 5%. Hal ini disebabkan oleh kinerja survayer yang kurang efektif dalam mengambil keputusan kredit. Selain itu terdapat hasil penilaian kinerja karyawan pada PT. BPRS Cilegon Mandiri pada tahun 2020 yang belum optimal. Berikut hasil penilaian kinerja dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel: 1.1

Penilaian Kinerja Karyawan PT. BPRS Cilegon Mandiri

Nilai Kinerja	Keterangan	Junlah Pegawai	Presentase
90 – 100	Sangat Baik	7	10%
76 – 90	Baik	40	58%
61 – 75	Cukup	14	21%
51 – 60	Kurang	8	11%
≤ 50	Buruk	0	0%
Jumlah	-	69	100%

Sumber: PT. BPRS Cilegon Mandiri 2021

Dari tabel 1.1 di atas bersumber pada informasi yang didapat, hasil evaluasi sasaran kinerja karyawan mendapatkan point 90 – 100 kriteria sangat baik berjumlah 7 orang karyawan dengan persentasi 10%, pegawai yang mendapatkan point 76 – 90 terdapat 48 orang karyawan dengan persentasi 70% dengan kriteria baik, pegawai yang mendapatkan point 60 – 75 terdapat 14 orang karyawan dengan persentasi 20% dengan kriteria cukup. Demikian karyawan yang mendapatkan nilai 51 – 60, 8 dengan persentasi 11% dengan kriteria kurang. Dengan hasil pada umumnya jenis karyawan yang mendapatkan nilai sangat baik 10%. Demikian karyawan yang mendapatkan nilai cukup 20% karyawan yang mendapatkan nilai kurang 11%. Butuh ditingkatkan kinerja karyawan yang mendapatkan nilai cukup dan kurang buat menggapai kriteria baik, dari kriteria baik harus naik menjadi sangat baik. Dari hasil penilaian kinerja karyawan, pihak manajemen menetapkan standarnya dalam kinerja 80% karyawan berkinerja sangat baik sedangkan 20% karyawan berkinerja baik. Dari fenomena di atas karyawan harus dapat bisa meningkatkan kinerjanya sesuai yang ditetapkan oleh pihak manajemen.

Salah satu permasalahan yang dialami pihak manajemen pada biasanya dikala ini merupakan penindakan kepada rendahnya mutu SDM. Jumlah SDM yang besar bila bisa didayagunakan dengan cara efisien serta berdaya guna hendak berguna buat mendukung laju kemajuan yang berkepanjangan. Supaya dalam manajemen ada pangkal semangat yang profesional dibutuhkan pembelajaran yang bermutu, penyediaan bermacam sarana sosial, serta sarana kegiatan yang mencukupi. Tantangan penting yang sebetulnya merupakan gimana bisa menghasilkan SDM yang mempunyai kemampuan maksimal buat menggapai tujuan manajemen (Alam, 2020).

Salah satu faktor kurang optimalnya pelaksanaan kinerja karyawan pada PT. BPRS Cillegon Mandiri ialah oleh gaya kepemimpinan. Kekuatan kegiatan pegawai ialah aspek penciptaan yang bertabiat tetap beranjak serta senantiasa berubah-ubah, memiliki ide serta perasaan dan dorongan.

Perilaku *transformational leadership* dijelaskan dalam kategori perilaku yang khusus, taksonominya terutama diidentifikasi oleh analisis faktor dari kuesioner gambaran perilaku yang disebut kuesioner kepemimpinan multifaktor (*MLQ/ Multifactor Leadership Questionarie*) (Luthan, 2006: 653; Yukl, 2017: 316). Formulasi asli teori tersebut meliputi empat jenis perilaku transformasioanal meliputi, karismatik (pengaruh ideal), inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian secara individu (Yukl, 2015: 316). Penulis membuat pertanyaan dengan empat indikator di atas lalu membagikannya kepada 68 karyawan PT. BPRS Cilegon Mandiri, dengan menggunakan teknik sensus berlaku pada semua karyawan dengan jawaban Ya atau Tidak. Dari hasil kuesioner tanggapan karyawan yang menjawab

(tidak), dengan empat indikator, tentang *style transformational leadership* terlihat belum menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dari setiap pimpinan. Karyawan yang menjawab tidak dengan indikator karismatik sebanyak 29 orang dengan persentasi 41%, kemudian untuk indikator inspirasional yang menjawab tidak 29 dengan persentasi 53%, untuk stimulasi intelektual 31 orang karyawan yang menjawab tidak dengan persentasi 44%, untuk indikator perhatian secara individual yang menjawab tidak sebanyak 39 dengan persentasi 56%. Dalam hal ini menurut peneliti *stile transformasional leadership* sangat diperlukan dapat menunjang performansi pegawai.

Kurang optimalnya penerapan kemampuan performansi pegawai pada PT. BPRS Cilegon Mandiri minimnya pemahaman pegawai rasa mempunyai serta pendalaman kepada kewajiban profesi serta peraturan yang terdapat, dalam hal ini pimpinan kurang memperhatikan bawahannya, pimpinan kurang memotivasi dan kurang memperhatikan kebutuhan karyawan yang menunjang dalam melakukan aktivitas karyawan sehingga karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya serta keterampilan untuk menyelesaikan tugas yang dimiliki karyawan kurang maksimal, bila perihal ini telah diketahui oleh semua pegawai, dan rasa mempunyai oleh semua pegawai telah tertanam, hingga situasi ini hendak berikan antusias serta daya buat memberdayakan (*empower*) SDM buat menciptakan visi serta tujuan industri lewat aktivitas tiap harinya.

1.1.2 Research Gap

Beberapa peneliti telah menguji pengaruh *empowerment structural, transformational leadership, organizational citizenship behavior, job satisfaction,*

dan *interpersonal trus* terhadap *employe performance*, dari penelitian terkait variabel tersebut masih terdapat berbaagai perbedaan pendapat. Adapun perbedaan tersebut dapat dilihat pada pernyataan dibawah ini:

Riset yang dicoba oleh (Hairudinor *et al.*, 2020) menuliskan pada hasil risetnya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif signifikan terhadap performansi pegawai. Besarnaya pengaruh tersebut dikarenakan pimpinan memilikik karisma yang baik seperti pimpinan dipercayai karyawan dalam memimpina perusahaan, pimpinan memiliki wibawa dan dedikasi yang tinggi pada setiap pekerjaan. Selain itu pimpinan juga mampu menginspirasi karyawan dalam melakukan pekerjaaan seperti memberikan arahan dan mengayumi karyawan dan memberiakan rasa optimisme dalam melakukan pekerjaan. Oleh sebab itu karyawan mendapatkan ide-ide baru baik dalam pekerjaan atau cara mengatasi permasalahan. Pimpinan dapat mengambil keputusan dengan baik serta memperhatiakan fasilias kerja karyawan dalam memenuhi pekerjaan yang baik.

Kalsoom *et al.*, (2018) menulis pada hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan ialah salah satu kedudukan kunci yang dipakai dalam tiap kelompok. *Transformasional leadership* merupakan style penting yang mendapatkan berartinya besar dari sebagian dasawarsa terakhir. Riset ini merupakan mengenai style kepemimpinan yang mempunyai akibat pada kemampuan pegawai di pabrik FMCG Pakistan. Penelitian (Zeb *et al*., 2018)**,** mencatat pada hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Martha *et al.,* 2020) menulis pada hasil penelitiannya kalau, style transformasional leadership mempunyai dampak minus kepada kemampuan pegawai. Style kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan oleh arahan industri seharusnya lebih dipentingkan pendekatan yang lebih persuasif pada para pegawai, disebabkan dari hasil riset yang didapat ikatan antara *style* kepemimpinan transformasional dengan kemampuan pegawai sedang bertabiat tidak penting, maksudnya atasan disini wajib dapat jadi lebih bagus lagi dalam perihal mengetuai para karyawannya. Demikina penelitian yang dilakukan oleh (Buil *et al*., 2019) mencatat pada hasil penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Otto, 2018), mencatat pada hasil peneitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya menyebabkan aplikasi kepemimpinan transformasional yang berlaku serupa buat seluruh tingkat karyawan, butuh buat ditinjau balik. Aplikasi kepemimpinan transformasional buat tiap-tiap tingkat seharusnya diberlakukan cocok dengan tingkatan wawasan serta pembelajaran karyawan.

Dari adanya *gap* ini penulis mengajukan variabel *intervening* yaitu, melalui variabel kepuasan kerja yang menjembatani antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui

organizanizational citizenship behavior secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian (Ali & Farooqi, 2014) mencatat pada hasil penelitiannya, menguraikan dengan pegawai yang puas terhadap kegiatan performansi mempunyai pengaruh yang positif serta dominan kepada kemampuan performansi pegawai, dalam penelitiannya merumuskan kalau terus menjadi besar rasa puas pegawai dengan kegiatan terus menjadi baik kemampuan pegawai serta terus menjadi besar rasa keikutsertaan pegawai.

Puni *et al.,* (2018) menulis kalau terdapat dampak yang positif serta baik *style* kepemimpinan transformasional dengan rasa puas kegiatan pegawai. Pegawai yang merasa mendapatkan apresiasi yang besar oleh para atasan mempengaruhi pegawai yang hendak lebih puas dengan profesi mereka dari pada kawan mereka yang merasakan *reward* yang kecil.

Elshifa, (2018) menulis pada hasil yang ditelitinya dengan, *organizational citizenship behavior* mempunyai dampak positif serta penting kepada kemampuan pegawai. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa semakain baik *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Selain *organizational citizenship behavior,* kepuasan kerja mampu menjembatani secara tidak langsung memberikan efek yang positif terhadap kinerja karyawan.

Studi yang dilakukan oleh (Kim & Park, 2019) mencatat pada hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Kepercayaan

interpersonal yang mapan dan perilaku karyawan yang baik dapat memberikan dampak sosial yang positif di luar tingkat organisasi. Organisasi dapat tumbuh sebagai unit sosial yang menghargai kepercayaan dan mendorong karyawan untuk membantu sesama melalui dinamika internal, termasuk kepemimpinan dan pembelajaran organisasi. Organisasi-organisasi ini dapat membantu meningkatkan kesadaran akan peran penting kepercayaan dan perilaku karyawan untuk mendukung organisasi yang kuat dalam jangka panjang. Secara khusus, perspektif ini dapat memberikan wawasan untuk sektor manufaktur yang mengejar hasil dalam waktu singkat sehubungan dengan tujuan dan strategi berkelanjutan mereka. Iklim dan perilaku karyawan yang dapat dipercaya dan mapan yang difasilitasi oleh organisasi dapat mendorong tenaga kerja potensial untuk dipersiapkan sebagai karyawan yang dapat diandalkan untuk pribadi, profesional. Berikut *research gap* dari para peneliti terdahulu dapat di amati pada tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel: 1.2

Research Gap

Gap	**Peneliti**	**Judul**	**Hasil**
Terdapat perbedaan hasil penelitian antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	(Hairudinor *et al.*, 2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu	*Style transformational leadership* memiliki pengarruh yang positif dan signifikan terhadap *employe performance*
	(Kalsoom *et al.*, 2018)	*Impact of Transactional Leadership and Transformational*	*Style transformational leadership* memiliki pengaruh positif

		Leadership on Employee Performance : A Case of FMCG Industry of Pakistan	dan signifikan terhadap *employe performance*
	(Zeb. A *et al*., 2018)	*Transformational and Transactional Leadership Styles and its Impact on the Performance of the Public Sector Organizations in Pakistan*	*Style transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employe performance*
	(Martha *et al.*, 2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi	*Style transformational leadership* memiliki pengaruh yang negatif terhadap *employe performance*
	(Buil *et al*., 2019)	*Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality*	*Style transformational leadership* memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap *employe performance*
	(Otto, 2018)	*Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance*	*Style transformational leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *employe performance*

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, fenomena bisnis dan mengacu pada *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu, adanya inkonsistensi penelitian antara *structural empowerment* dan *transformational leadership* terhadap *employe performance*, oleh karena itu diperlukan variabel *intervening organization citizenship behavior*, *job satisfaction* dan *interpersonal trust* untuk menjembatani (memediasi) pengaruhnya antara *structural empowerment* dan *transformational leadership* terhadap *employe performance* maka masalah penelitian yang dirumuskan adalah "Peran *structural empowerment* dan *transformational leadership* dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, sehingga mampu mengakselerasi kenaikan *employe performance* pada PT. BPRS Cilegon Mandiri". Dari uraian yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian diantaranya sebagai berikut:

1. Apakah *structural empowerment* berpengaruh terhadap *job satisfaction.*
2. Apakah *structural empowerment* berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*.
3. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *interpersonal trus.*
4. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*.
5. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*.
6. Apakah *interpersonal trust* berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*

7. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *employe performance*.
8. Apakah *style transformational leadership* berpengaruh terhadap *employe performance.*

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan cara normal tujuan dari riset ini ialah buat mencoba serta menganalisa faktor-faktor bagaimana peran *structural empowerment* dan *transformational leadership* dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, sehingga mampu mengakselerasi kenaikan *employe performance* pada PT. BPRS Cilegon Mandiri. Bersumber pada formulasi permasalahan yang sudah terbuat hingga dengan cara spesial tujuan riset ini bermaksud:

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *structural empowerment* terhadap *job satisfaction*.
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *structural empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior.*
3. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *transformational leadership* terhadap *interpersonal trust.*
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *transformational leadership terhadap employe performance.*
5. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*.

6. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *interpersonal trust* terhadap *orbanizational citizenship behavior.*
7. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh *orbanizational citizenship behavior* terhadap *employe performance.*
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *style transformational leadership* terhadap *employe performance.*

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil riset ini, penulis berkeinginan dapat membagikan guna untuk pihak yang berkaitan. Kegunaan hasil riset diharapkan manfaatnya positif dengan cara teoritis ataupun praktis, yakni:

1. Manfaat Teoritis

   Dengan cara teoritis riset ini berguna buat meningkatkan ilmu wawasan pada biasanya serta dalam aspek manajemen SDM pada spesialnya, dan selaku rujukan apabila diadakan riset lebih lanjut spesialnya pada pihak yang mau menekuni dengan pengaruh *structural empowerment* dan *transformational leadership* dalam meningkatkan *employe performance* melalui *organizational citizenship behavior, job satisfaction* dan *interpersonal trust* sebagai variabel *intervening*.
2. Manfaat Praktis :

   a. Bagi PT. BPRS Cilegon Mandiri

      Hasil riset ini diharapkan bisa jadi materi masukan tentang pengaruh *structural empowerment* dan *transformational leadership* dalam

meningkatkan *employe performance* melalui *organizational citizenship behavior, job satisfaction* dan *interpersonal trust* sebagai variabel *intervening*.

b. Bagi Akademik

Hasil riset ini diharapkan bisa jadi materi penelaahan serta pengaplikasian ilmu wawasan di aspek manajemen spesialnya dalam manajemen SDM dan selaku arsip akademik yang bermanfaat buat dijadikan referensi untuk sivitas akademika.

c. Bagi Peneliti

Bisa menaikkan pengalaman serta pengetahuan dalam riset paling utama dalam aspek manajemen SDM spesialnya tentang pengaruh *structural empowerment* dan *transformational leadership* dalam meningkatkan *employe performance* melalui *organizational citizenship behavior, job satisfaction* dan *interpersonal trust* sebagai variabel *intervening*.

d. Bagi Pihak Lain

Diharapkan riset ini bisa jadi materi rujukan selaku materi analogi ataupun estimasi untuk riset berikutnya yang menganalisa permasalahan seragam di era yang hendak tiba.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 *Structural Empowerment*

Pemberdayaan struktural (*structural empowerment*) merupakan program pemberdayaan didesain buat mendelegasikan kewenangan, wewenang oleh pimpinan pada anak buah mereka serta memberi tanggung jawab dengan mereka. Seluruhnya ini bisa tingkatkan status serta pengakuan dari pegawai yang diberdayakan (Greasley & Bryman 2008: 5; Asnawi, 2020). Pemberdayaan (*empowerment*) bisa mendesak terbentuknya inisiatif serta tanggapan, alhasil semua permasalahan yang dialami bisa dituntaskan dengan kilat serta fleksibel. Pegawai bisa leluasa menyudahi suatu tanpa wajib memberi tahu terlebih dulu ataupun merasa takut hendak respon dari arahan mereka (Fitriati, 2020).

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan upayah yang bermaksud buat tingkatkan daya ataupun energi serta keahlian pada pihak yang kurang sanggup dalam perihal ini ialah pegawai (Hestin, 2020). Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan sesuatu cara buat menghasilkan pegawai jadi lebih sanggup dalam menuntaskan sesuatu kasus yang berhubungan dengan profesi (Wibowo, 2016: 349). Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan suatu yang amat berarti dalam area kerja berbentuk pemberian tanggung jawab pada pegawai dalam pengumpulan ketetapan yang berhubungan dengan pengembangan produk alhasil bisa membagikan kelebihan bersaing industri dengan cara berkepanjangan (Paradisani & Putra, 2019). Pemberdayaan (*empowerment*) pula bisa diucap bagaikan

penyerahan ataupun pemberian kewenangan ataupun daulat oleh pimpinan pada pegawai, buat tingkatkan keyakinan diri mereka serta berikan daya dalam mengutip ketetapan (Resnadita, 2020). Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan cara dimana administrator menolong orang lain buat mendapatkan serta memakai daya yang diperlukan membuat ketetapan yang pengaruhi diri mereka serta profesi mereka (Schermerhorn *et al*, 2012: 225; Rizana, 2020).

Manfaat pemberdayaan (*empowerment*) menurut (Wibowo, 2016: 353) adalah sebagai berikut:

1. Memunculkan perasaan puas buat mendapatkan tanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya dengan melaksanakan suatu yang bernilai dengan mendapatkan kepuasan dalam melaksanakan komunikasi.
2. Tingkatkan keyakinan diri dalam menempuh suatu, alhasil bisa tingkatkan kesenangan kegiatan semacam kerjasama yang lebih dekat dengan orang lain, bertugas dengan tujuan lebih nyata serta memperoleh hasil bila tujuan sudah berhasil.
3. Pemberdayaan dalam kelompok/tim hendak tingkatkan kemampuan kelompok/tim serta pegawai bisa meningkatkan bakatnya dengan cara penuh. Pegawai hendak memahami uraian serta keahlian terkini dan membagikan peluang buat memandang suatu dengan berlainan, mereflesikan apa yang diamati serta meningkatkan keahlian terkini.

Pendapat (Khan 2007; Widodo, 2018: 203) menawarkan suatu bentuk pemberdayaan yang bisa dibesarkan dalam suatu perusahaan buat menjamin kesuksesan cara pemberdayaan dalam perusahaan yakni:

1. *Desire*, dimana langkah awal dalam bentuk *empowerment* merupakan terdapatnya kemauan buat mendelegasikan serta mengaitkan pekerja.
2. *Trust*, sesudah terdapatnya kemauan, tahap berikutnya merupakan membuat keyakinan antara manajemen serta pegawai.
3. *Confident*, keyakinan diri memunculkan rasa silih yakin dampingi pegawai dengan menghormati kepada keahlian yang dipunyai oleh pegawai.
4. *Credibility*, melindungi integritas dengan apresiasi serta meningkatkan area kegiatan yang mendesak kejuaraan yang kondusif alhasil terwujud perusahaan yang mempunyai performance yang besar.
5. *Accountability*, langkah berikutnya merupakan pertanggung respons pegawai pada wewenang yang diserahkan. Dengan memutuskan dengan cara tidak berubah-ubah serta nyata tentrang kedudukan, standar serta tujuan mengenai evaluasi kepada kemampuan pegawai. Langkah ini selaku alat penilaian kepada kemampuan pegawai dalam penanganan serta tanggung jawab kepada wewenang yang diserahkan.
6. *Communication*, kelangsungan dalam berbicara untuk menghasilkan kondisi silih menguasai dampingi pegawai serta manajemen

Pendapat (Cook & Macaulay 2006; Widodo, 2018: 206) strategi pemberdayaan (empowerment) SDM didasarkan atas 8 tahap mengarah keberhaslan yakni:

1. Ikatan Dengan Visi. Ikatan pemberdayaan (*empowerment*) dengan visi serta tujuan dan angka kelompok alhasil pemberdayaan jadi bagian angka bagi perusahaan.

2. Ditunjukan Dengan Memakai Contoh-Contoh. Pemberdayaan (*empowerment*) wajib diamati dari ujung penglihatan kalau ia tiba dari manajemen paling atas, dimana para atasan bisa berikan visi buat era kelak serta membagikan sokongan dan desakan yang amat berarti buat menghasilkan sesuatu area dimana banyak orang bertanggung jawab kepada takdir mereka sendiri.
3. Berbicara Dengan cara Efisien. Ialah dalam mengaitkan pegawai dalam berbicara serta ulasan korban balik dengan cara pas, hingga badan bisa mendesak terbentuknya pemberdayaan.
4. Meninjau Bentuk Kelompok/Tim. Pemberdayaan (empowerment) yang sukses membutuhkan pergantian yang terjalin di dalam bentuk, alhasil para orang jadi lebih dekat pada titik ketetapan, serta birokrasi bisa dibuang lewat kaitan pengawasan yang lebih kecil.
5. Memantapkan Kegiatan Regu. Pemberdayaan menginginkan sokongan kegiatan regu yang mempunyai pemberdayaan (*empowerment*) merupakan salah satu metode terkuat buat sediakan suatu area untuk pengumpulan inisiatif serta terkadang melakukan kekeliruan namun pula buat berlatih darinya.
6. Menekan Pengembangan Individu. Ialah dengan membagikan dorongan serta desakan buat membuat rasa yakin diri supaya karyawan bisa membuat ketetapan sendiri.
7. Menghasilkan Pelayanan Layanan Pada klien Selaku Fokus. Hasil ahir pemberdayaan merupakan berbentuk menaiknya tingkatan pelayanan layanan pada klien, alhasil pegawai yang terletak di garis depan serta pegawai yang

berkaitan dengan klien dalam wajib didorong wajib bertanggung jawab melegakan klien mereka.

8. Ukur Kemajuan Yang Terjalin serta Kenali Dan Hargai Kesuksesan. Badan butuh memastikan dimensi kesuksesan serta menolong supaya dimensi ini bisa dimengerti oleh tiap orang dengan membuat ataupun memastikan metode supaya kesuksesan orang bisa dikenali.

Indicator-indikator pemberdayaan (*empowerment*) menurut (Spreitzer, 1997; Septarini, 2013; Paradisani & Putra, 2019) adalah sebagai berikut:

1. Rasa Memiliki

   Pegawai merasa telah ikut serta dalam cara pemograman tim/kelompok, pegawai merasa profesi amat cocok dengan kemauan pegawai serta pegawai merasa profesi yang dicoba amat berarti untuk individunya.

2. Rasa Berkompetensi

   Pegawai mau bisa membagikan yang terbaik untuk perusahaan, pegawai merasa yakin diri pada keahlian yang dipunyai serta percaya buat bisa menggapai sasaran tim/kelompok.

3. Rasa Menentukan Nasib Sendiri

   Pegawai merasa opsi profesi yang diseleksi sudah pas serta pegawai merasa penempatan dengan kawan kegiatan sepekerjaan telah pas.

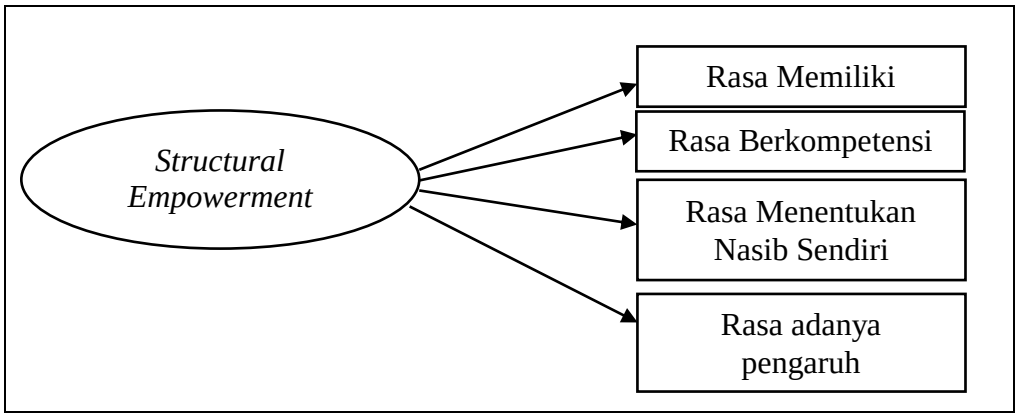
4. Rasa Adanya Pengaruh

   Rasa terdapatnya akibat merujuk pada sejauh mana pegawai yakin kalau pegawai bisa pengaruhi sistem tim/kelompok dimana pegawai bertugas.

Berikut dapat dilihat gambar indicator yang akan dijadikan pengukuran diantaranya adalah sebagai berikut:

Gambar: 2.1

Kerangka Indikator *Structural Empowerment*



2.2 *Transformational Leadership*

Kepemimpinan ialah bagian yang memimpin berarti di seluruh tingkat kelompok, lembaga, ataupun industri, keberhasilan sesuatu kelompok ditetapkan oleh pemimpinnya sebab pimpinan yang bawahi kelompok berkepanjangan serta menggapai tujuan-tujuan bersama (Insan, 2019: 1). Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan pimpinan proaktif yang berperan selaku agen pergantian, menggalang pengikut pemahaman dengan melewati kebutuhan beramai- ramai mereka, serta menunjang mereka menggapai tujuan yang efektif (Busari, *et al*, 2019; Islam *et al.*, 2020). Kepemimpinan transformasional sediakan dasar buat pergantian tim periode jauh yang pada gilirannya, hendak membagikan dasar berarti buat menggapai tujuan yang lebih besar dari sistem kelompok (Jain *et al.*, 2019). Kepemimpinan transformasional berpusat pada menyokong pengikut menggapai kemampuan yang lebih besar

dengan jadi panutan yang amat bagus (dampak sempurna), mengkomunikasikan impian serta tujuan, dorongan inspirasional, menaikkan intelek serta kerasionalan, eksitasi intelektual serta membagikan kepedulian individu, estimasi perseorangan (Bass, 1990, Bass & Avolio 1993; Kim & Park, 2019).

Pendapat (Avolio *et al.*, 2004; Sule & Priansah, 2018: 76) menguraikan, kepemimpinan transformasional diamati kala para pimpinan mendukung pengikutnya untuk tingkatkan akhlak mereka, berikan antusias, keyakinan, asumsi dan bersama untuk tujuan kelompok. *Leadership transformasional* menguatkan keteguhan serta tindakan pengikut serta menginspirasi anak buah dalam kebutuhan mereka sendiri setingkat dengan perkembangan industri (Burns, 1978; Titisari, 2019: 59). Dengan *leadership transformasional* pengaruhi para pengikut alhasil merasakan keyakinan, keganjilan, ketaatan serta hidmat kepada atasan serta mereka termotivasi buat melaksanakan lebih dari pada yang awal mulanya di harapkan dari mereka (Yukl, 2017: 316).

Menurut (Djanaid 2001; Ardana *et al.*, 2009; Insan, 2019: 9), ada 3 filosofi mengenai lahirnya seseorang pemimpin yakni:

1. Filosofi Genetis (Generasi). Inti dari filosofi ini melaporkan kalau“ *Leader are born and nor made*” atasan itu dilahirkan bukannya dibangun). Para pengikut gerakan filosofi ini memajukan pendapatnya kalau seorang hendak jadi atasan sebab beliau sudah dilahirkan dengan kemampuan kepemimpinan. Walaupun mereka tidak diberi peluang buat jadi atasan dalam kurun durasi khusus, tetapi sebab beliau sudah ditakdirkan jadi atasan, sesekali nanti beliau hendak timbul

bagaikan pemmpin. Berdialog hal suratan, dengan cara filosofis pemikiran ini terkategori pada pemikiran sarana ataupun deterministis

2. Filosofi Sosial. Bila filosofi awal merupakan filosofi yang exstrim pada satu bagian, hingga filosofi yang kedua ini juga ialah exstrim pada bagian yang lain. Inti filosofi ini kalau“ *Leader are made and not born* ”(atasan itu terbuat ataupun dididik bukan kodrati). Filosofi ini ialah kebalikan dari filosofi genetika. Para pengikut filosofi sosial memajukan opini yang berkata kalau tiap orang dapat jadi atasan bila diserahkan peluang, pembelajaran serta pengalaman yang lumayan.
3. Filosofi Ekologis. Kedua filosofi itu tidak segenap memiliki bukti, bagaikan respon kepada kedua filosofi itu timbullah filosofi ketiga. Filosofi yang diucap filosofi ekologis pada intinya kalau seorang cuma hendak jadi atasan yang bagus bila beliau mempunyai kemampuan kepemimpinan. Bakat- bakat itu setelah itu dibesarkan lewat pembelajaran serta pengalaman, yang membolehkan buat dibesarkan lebih lanjut. Filosofi ekologis mengaitkan segi-segi positif dari kedua filosofi terdahulu sehngga bisa dibilang ialah filosofi yang sangat mendekati bukti. Tetapi begitu riset yang jauh lebih mendalam sedang dibutuhkan buat bisa berkata dengan cara tentu faktor- faktor yang menimbulkan timbulnya wujud atasan yang bagus.

Kepemimpinan transformasioanal hendak sanggup di implementasikan bila berdasar pada prinsip- prinsip kepemimpinan transformasional. Menurut (Rees 2001; Sule & Priansah, 2018: 78) menguraikan, terdapat 7 prinsip kepemimpinan transformasional mencakup:

1. Simpliflikasi. Kesuksesan kepemimpinan dimulai dengan suatu visi yang hendak jadi indikator serta tujuan bersama. Keahlian dan keahlian dalam mengatakan visi dengan cara nyata, efisien serta transformasional yang bisa menanggapi persoalan: Kemana kita hendak berjalan?
2. Dorongan. Kemaampuan buat memperoleh komitmen dari tiap orang yang ikut serta kepada visi yang telah dipaparkan merupakan perihal yang kedua yang pelu kita jalani. Pada dikala pimpinan transformasional bisa menghasilkan sesuatu sinergitas di dalam kelompok, sepatutnya ia bisa pula memaksimalkan mendukung, memberikan semangat serta berikan dukungsn pada tiap pengikutnya.
3. Memudahkan. Ialah keahlian buat dengan cara efisien memudahkan pembelajaran yang terjalin di dalam kelompok dengan cara kelembagaan, golongan atau perseorangan. Perihal ini hendak berakibat pada terus menjadi bertambahnya modal intelektual dari tiap orang yang ikut serta di dalamnya.
4. Inovasi. Keahlian yang dengan cara berani serta bertanggung jawab melaksanakan suatu pergantian bilaman dibutuhkan serta jadi sesuatu desakan dengan pergantian yang terjalin. Dalam sesuatu kelompok yang efisien serta berdaya guna, tiap orang yang ikut serta butuh mengestimasi pergantian serta sepatutnya pula mereka tidak khawatir hendak pergantian itu. Dalam permasalahan khusus pimpinan yang transformasional wajib cekatan merespon pergantian tanpa mempertaruhkan rasa yakin serta tim kegiatan yang telah dibentuk.

5. Pergerakan. Mobilisasi seluruh pangkal yang menjadi kekuatan yang terdapat buat memenuhi serta menguatkan tiap orang yang ikut serta di dalamnya dalam menggapai visi serta tujuan. Pimpinan yang transformasional hendak senantiasa memperjuangkan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
6. Kesiapsiagaan. Keahlian buat sedia berlatih mengenai diri mereka sendiri serta menyongsong pergantian dengan paradigma terkini yang positif.
7. Komitmen. Berhubungan dengan komitmen buat senantiasa menuntaskan permasalahan dengan bagus serta berakhir. Oleh sebab itu, dibutuhkan pengembangan patuh, spiritualitas, baik serta konsisten dan komitmen.

Kepemimpinan transformasional mempunyai karakter yang menempel. Menurut (Bass dan Avolio 1994; Sule & Priansah, 2018: 80) menguraikan, kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh bermacam aspek, ialah:

1. Membuktikan akibat sempurna. Pimpinan ialah bentuk yang sempurna alhasil pimpinan jadi bentuk cerminan untuk pengikutnya. Para pengikut hendak berikan pujian, meluhurkan serta mempunyai keyakinan pada arahannya. Beliau pula ialah individu yang senantiasa memikirkan etika serta akhlak kala berikan ketetapan. Dengan cara spesial, perihal itu nampak dari sikap: Rasa segan buat diyakini. Keyakinan pada yang lain. Mengantarkan para pengikut dengan mempunyai tujuan yang kokoh kepada pengikutnya. Menunjukkan standar akhlak yang tinmggi. Membuat tujuan-tujuan yang mendukung untuk pengikutnya. Jadi bentuk inspirasi pada pengikutnya.
2. Menimbulkan dorongan inspirasional. Atasan transformasional wajib sanggup memotivasi serta membagikan gagasan untuk pengikutnya buat menggapai visi

serta tujuan bersama. Dengan cara spesial perihal itu nampak pada: Keahlian dorongan. Berikan gagasan lewat visi yang nyata. Keyakinan diri. Tingkatkan optimism. Antusias golongan serta Bersemangat.

3. Membagikan eksitasi intelektual. Pimpinan yang transformasional wajib sanggup membagikan rangsangan serta stimuli yang berkelanjutan berikan para pengikutnya sehinga mereka sanggup berasumsi serta bertugas dengan penuh daya cipta. Dengan cara spesial perihal itu nampak pada: Membuktikan upaya pimpinan yang beri dukungan pengikut jadi inovativ. Inovatif dalam perihal mengetuai buat beri dukungan pengikut supaya mengerti dengan asumsi-asumsinya. Membuat kembali kerangka kasus penyelesaian serta. Mendekati pengikut dengan metode baru.
4. Memandang pengikut dengan berikan dukungan pada tiap individunya. Pimpinan yang transformasional ialah instruktur serta pembimbing yang sanggup menghasilkan hawa pembelajaran yang berkelanjutan hingga para pengikutnya. Dengan cara spesial perihal itu nampak pada: membagikan dorongan dengan cara perorangan pada seluruh orang. Membuat orang merasa dinilai serta, mendelegasikan kewajiban berbagai metode pengembangan pengikutnya.

Indikator-Indikator kepemimpinan transformasional pendapat (Luthan, 2006: 654; Yukl, 2017: 316) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Karismatik. Karismatik ialah daya pimpinan yang besar buat memotivasi anak buah dalam melakukan kewajiban. Anak buah menyakini pimpinan sebab atasan dikira memiliki pemikiran, angka serta tujuan yang dianggapnya betul.

Oleh karena itu pimpinan yang memiliki wibawa lebih besar bisa lebih gampang pengaruhi serta memusatkan anak buah supaya berperan cocok dengan apa yang di idamkan oleh pimpinan. Berikutnya dibilang kepemimpinan karismatik bisa memotivasi anak buah buat menghasilkan usaha kegiatan ekstra sebab mereka menggemari pemimpinnya..

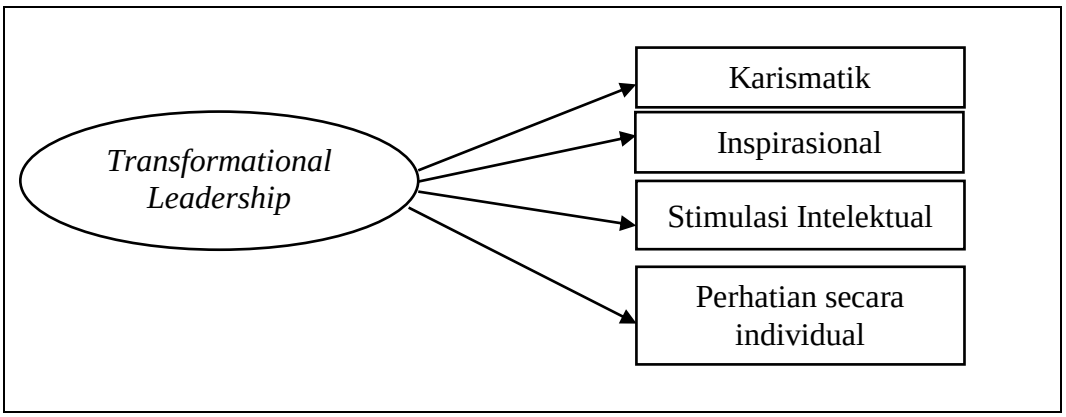
2. Inspirasional. Sikap pimpinan inspirasional bisa memicu antusiasme anak buah kepada tugas-tugas golongan serta bisa berkata keadaan yang bisa meningkatkan keyakinan anak buah kepada keahlian buat menuntaskan kewajiban serta menggapai tujuan golongan.
3. Stimulasi Intelektual. Eksitasi intelektual ialah usaha arahan dalam pengaruhi anak buah buat memandang persoalan-persoalan dengan perspektif terkini. Lewat eksitasi intelektual, pimpinan memicu daya cipta anak buah serta mendesak buat menciptakan pendekatan-pendekatan terkini kepada permasalahan lama. Jadi, lewat eksitasi intelektual, anak buah didorong buat berasumsi hal relevansi metode, sistem angka, keyakinan, impian serta didorong melaksanakan inovasi dalam menuntaskan perkara melaksanakan inovasi dalam menuntaskan perkara serta berkarya buat meningkatkan keahlian diri dan didorong buat memutuskan tujuan ataupun target yang menantang.
4. Perhatian Secara Individual. Dukungan ataupun estimasi kepada perbandingan perseorangan implikasinya merupakan menjaga kontak langsung *face to face* serta komunikasi terbuka dengan para pegawai. Akibat perorangan serta ikatan satu persatu antara atasan bawahan ialah perihal terutama yang penting. Mendukung dengan cara perseorangan itu bisa bagaikan indentifikasi dini

kepada para anak buah paling utama anak buah yang memiliki kemampuan buat jadi seseorang pimpinan. Sebaliknya monitoring ialah wujud dukungan perseorangan yang ditunjukkan lewat aksi diskusi, nasehat serta desakan yang diserahkan oleh pimpinan pada pengikut baru yang belum profesional apabila dibanding dengan seniornya. Dengan begitu, keempat karakteristik itu yang ialah sikap pimpinan yang transformasional. Pimpinan diharapkan sanggup berhubungan pengaruhi terbentuknya pergantian sikap anak buah buat memaksimalkan upaya serta performansi kegiatan yang lebih melegakan ke arah tercapainya visi serta tujuan kelompok/perusahaan.

Berikut dapat dilihat gambar indicator yang akan dijadikan pengukuran diantaranya adalah sebagai berikut:

Gambar: 2.2

Kerangka Indikator Penelitian



2.3 *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan kondisi penuh emosi yang mengasyikkan ataupun tidak mengasyikkan dimana para pegawai memandang profesi mereka. Kepuasan kerja mengambarkan perasaan seorang kepada profesinya (Handoko, 2008: 193;

Tabansa *et al.,* 2019). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan selaku kondisi penuh emosi yang mengasyikkan yang diperoleh dari evaluasi profesi seorang serta apayang kalian pikirkan mengenai profesi kalian (Colquittelal, 2009: 205; Hutagalung *et al.,* 2020). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pula dimaksud selaku perasaan, angan serta aksi seorang yang ialah tindakan seorang mengarah profesi dalam sesuatu tim/kelompok (Vecchio, 2005; Romi *et al.,* 2020).

Kepuasan kerja pada dasarnya ialah suatu yang bertabiat perseorangan, tiap orang mempunyai tingkatan kesenangan yang berbeda-beda, prilaku yang cocok dengan sistem poin kesesuaian pada dirinya (Rivai *et al.,* 2015: 620). Tiap orang yang bertugas menginginkan mendapatkan kebahagiaan dari tempatnya bertugas. Untuk pegawai yang puas ialah tindakan biasa kepada profesi seorang, yang membuktikan perbandingan antara jumlah apresiasi yang diperoleh pekerja serta jumlah yang mereka yakini, sepatutnya mereka dapat (Robbins & Judge, 2019: 46). Kepuasan kerja seorang tergantung pada beda antara suatu yang dikira hendak diperoleh dengan apa yang digapai (Sedarmayanti, 2019: 166). Kepuasan kerja menunjukkan pada faktor-faktor individu, semacam keinginan serta harapan pegawai memastikan tindakan ini, bersama dengan faktor-faktor golongan serta perusahaan semacam ikatan dengan kawan terhadap kegiatan, serta pengawas, dan situasi kegiatan, kebijaksanaan kegiatan, serta imbalan (Moorhead & Griffin, 2013: 72).

Berikut ini sebagian filosofi mengenai pegawai yang puas pendapat (Rivai *et al.,* 2015: 620) menguraikan, filosofi pegawai yang puas dengan kegiatannya antara lain:

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

   Filosofi ini dibesarkan oleh (Adams 1963; Rivai *et al.*, 2015: 620), Bagi filosofi ini orang hendak merasa puas ataupun tidak puas terkait pada apakah dia merasa terdapatnya kesamarataan ataupun tidak sesuatu suasana dimana perasaan itu diterima dengan menyamakan dirinya dengan orang lain yang selevel sekantor, ataupun di tempat lain. Tercantum elemen-elemen kesamarataan ialah:

   a. *Input*

      Dimaksud bagaikan suatu yang bernilai yang dirasakn oleh pegawai selaku donasi kepada karier, suatu ilustrasi: pembelajaran, pengalaman, keahlian, jumlah jam kegiatan serta perlengkapan alat kegiatan.

   b. *Out Come*

      Semua suatu yang bernilai yang dialami pegawai untuk hasil profesinya, untuk ilustrasi: pendapatan, bagian profit, status, pengakuan serta peluang berprestasi.

   c. *Comparison*

      Comparison merupakan pihak- pihak lain yang digunakan untuk materi pembeda pegawai yang berhubungan yang bisa saja berbentuk pegawai diperusahaan yang serupa, industri lain ataupun dirinya sendiri pada periode diwaktu yang lampau.

2. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

   Filosofi ketidaksesuaian awal kali dikemukakan oleh (Porter 1961; Rivai *et al.*, 2015:620). Mengukur pegawai yang puas dalam melakukan kegiatan, seorang

dengan menaksir perbedaan antara apa yang sepatutnya dengan realitas yang dialami. Setelah itu Locke menerangkan kalau seorang pegawai tergantung pada antagonisme dampingi shouldbe dengan apa yang merasakan perasaannya ataupun presepsinya sudah didapat ataupun digapai lewat profesinya. Dengan begitu orang hendak merasa puas apabila tidak terdapat perbandingan antara yang di idamkan dengan presepsinya atas realitas, sebab batasan minimal yang di idamkan sudah terlaksana.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

   Teori ini dikemukakan oleh (Herzberg 1959; Rivai *et al.*, 2015: 620). Teori ini mengansumsikan adanya dua faktor yang perlu diperhatikan dalam motivasi (kepuasan).

Faktor- faktor yang pengaruhi pegawai yang puas pendapat (As'ad, 2009; Sule & Priansah, 2018: 69) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Psikologi

   Faktor perasaan ialah aspek yang berkaitan dengan kebatinan rasa puas pegawai, yang mencakup rasa, kenyamanan dalam bertugas tindakan kepada profesi, kemampuan, dan keahlian yang dipunyai.

2. Faktor Sosial

   Aspek sosial ialah aspek yang berkaitan dengan interaksi sosial, bagus antara sesama pegawai, atasannya, ataupun pegawai yang berlainan tipe profesinya.

3. Faktor Fisik

   Aspek tenaga ialah aspek yang berkaitan dengan situasi tempat area kegiatan serta situasi tenaga pegawai mencakup, Tipe profesi, pengaturan periode

kegiatan serta jeda, peralatan kegiatan, kondisi ruangan, temperatur hawa, pencerahan, alterasi hawa, situasi kesehatan pegawai, serta semacamnya.

4. Faktor Finansial

   Aspek keuangan ialah aspek yang berkaitan dengan pertanggungjawaban dan keselamatan pegawai, yang mencakup sistem serta besarnya pendapatan ataupun imbalan, pertanggungjawaban sosial, macam-macam bantuan, sarana yang diserahkan, advertensi serta yang lainnya.

Akibat pekerja yang puas serta tidak puas di tempat aktivitas pekerjaannya pendapat (Robbins & Judge, 2019: 52) yakni:

1. Keluar. Reaksi pergi memusatkan sikap buat meninggalkan perusahaan/ industri, tercantum mencari suatu posisi yang terkini dan pembatalan diri. Para periset menekuni pemberhentian orang serta rotasi profesi beramai-ramai, kehilangan keseluruhan untuk perusahaan atas wawasan, kemampuan, keahlian, serta karakter yang lain dari pegawai itu.
2. Suara. Reaksi suara tercantum dengan cara aktif serta konstruktif berupaya buat meralat situasi, terhitung menganjurkan koreksi. Membahas permasalahan dengan pimpinan serta mengambil sebagian wujud kegiatan.
3. Kesetiaan. Reaksi ketaatan berarti dengan cara diam namun optimis menunggu situasi pulih, tercantum berdialog buat perusahaan dikala mengalami kritikan eksternal serta menyakini perusahaan serta manajemennya buat melaksanakan perihal yang sesuai.

4. Pengabaian. Reaksi pengabaian dengan cara diam membagikan kondisi-kondisi itu memburuk, tercantum mangkir keterlambatan parah, berkurangnya upaya serta tingkatan kekeliruan yang meningkat.

Menurut (Sinambela, 2019: 324) menguraikan pendapatnya bahwa indikator-indikator buat mengukur *job satisfaction* pegawai yakni:

1. Profesi yang Menantang Dengan cara Psikologis

   Pegawai mengarah mempunyai profesi yang membagikan peluang mereka yang memakai kemampuan serta keahlian dan menawarkan alterasi kewajiban independensi serta sasaran balik sekitar sebaik mana profesi yang mereka laksanakan.

2. *Reward* yang Seimbang

   Kecondongan pekerja dalam tingkatkan system pemasukan serta kebijaksanaan advertensi yang dipercayai seimbang, tidak ambigu, serta searah dengan harapannya. Dikala pekerja menyangka kalau pemasukan yang diperoleh setimpal dengan ketentuan profesi, tingkatan kemampuan, serta serupa legal untuk pekerja yang lain, kebahagiaan hendak timbul.

3. Situasi Aktivitas Yang Mensupport

   Kepedulian pekerja pada area kegiatan, bagus kenyamanan ataupun sarana yang membolehkan mereka melaksanakan kerja dengan cara bagus. Studi-studi meyakinkan kalau pekerja mengarah tidak mempunyai area kegiatan yang berbahaya ataupun tidak aman.

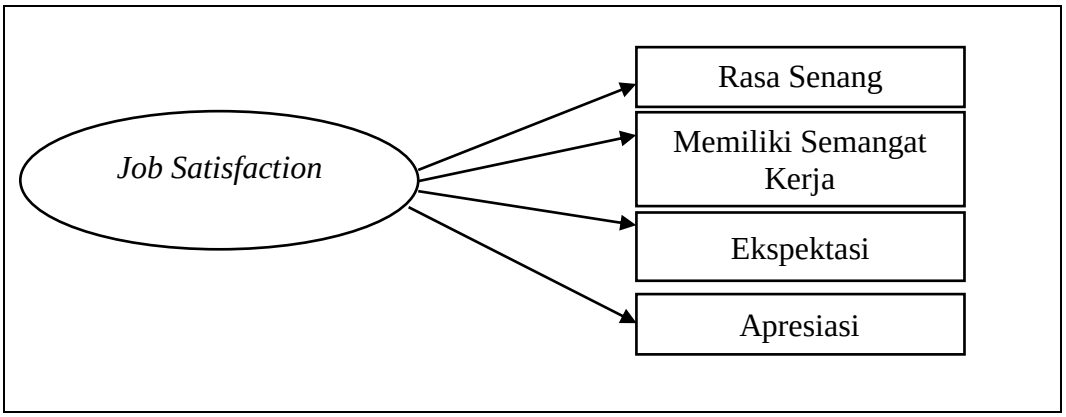
4. Rekan Kerja Yang Mensupport

Pekerja tidak hanya bertugas pula mencari kehidupan sosial. Tidak mencengangkan dengan dorongan kawan aktivitas sanggup tingkatkan rasa puas dengan kegiatan seseorang pekerja. Sikap pimpinan pula pengaruhi rasa puas pegawai.

Berikut dapat dilihat gambar indicator yang akan dijadikan pengukuran diantaranya adalah sebagai berikut:

Gambar: 2.3

Kerangka Indikator Penelitian



2.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior merupakan sikap pribadi yang bijak yang dengan cara tidak langsung diakui oleh sistem apresiasi resmi serta dengan cara hasil akumulasi menaikkan guna tim yang efisien dan positif (Organ *et al.*, 2006; Pio *et al.*, 2018). *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan sikap ikhlas (*extra role behaviour*) yang tidak terdapat dalam cerita profesi, sikap otomatis pegawai tanpa terdapat ajakan ataupun perintah seorang yang bertabiat menolong (Johns, 1996; Fitrio *et al.*, 2019). *Organizational citizenship behavior*

merupakan aktivitas yang dicoba oleh pegawai di luar tanggung jawabnya, ialah buat menggapai tujuan tim/ kelompok terhadap perusahaan (Somech & Oplatka, 2014; Junru, 2019). *Organizational citizenship behavior* merupakan sikap yang dilandasi oleh kemauan peribadi yang dicoba diluar pekerjaan formalnya serta tidak berhubungan langsung ataupun dengan cara spesifik dengan sistem pemberian apresiasi (Sule & Priansah, 2018: 417).

Dasar dari *organizational citizenship behavior* ini menggambarkan karakteristik atau trait predisposisi pegawai yang kooperatif, senang membantu, serta sepenuh hati, dasar tindakan yang menunjukan dengan pegawai ikut serta dalam (*OCB*) buat membalas aksi perusahaan (Luthan, 2006: 251). *Organizational citizenship behavior* (*OCB*) merupakan sikap independensi memastikan yang bukan bagian dari persyaratan resmi profesi namun berkontribusi pada area intelektual serta sosial di tempat kegiatan kerja dan bisa tingkatkan dengan kemampuan (Robbins & Judge, 2019: 47). *OCB* merujuk pada sikap yang membagikan partisipasi totalitas positif pada perusahaan (Moorhead & Griffin, 2013: 78).

Pendapat Sule & Priansah, (2018: 419) mengemukakan bahwa *organization citizenship behavior* memiliki banyak manfaat, baik manfaat yang terkait dengan karyawan itu sendiri, rekan kerja, maupun manfaat bagi organisasi. Sejumlah manfaatnya yakni:

1. Peningkatan Kinerja dan Daya produksi Kegiatan Pegawai.

   Organizational citizenship behavior mampu meningkatkan semangat saling membatu diantara karyawan. Pegawai yang membantu kawan kegiatan lain hendak memacu penuntasan pekerjaan kawan kerjanya yang pada gilirannya

tingkatkan peroduktivitas kawan itu. Kerap dengan berjalannya saat sikap menunjang yang diarahkan pegawai hendak menunjang meluaskan *best practice* keseluruh bagian kegiatan ataupun golongan yang terdapat di perusahaan.

2. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Kerja Karyawan.

   Pegawai yang menunjukkan sikap *civic virtue* hendak menunjang administrator memperoleh anjuran serta sasaran balik yang bernilai dari pegawai alhasil daya guna bagian kegiatan hendak terus menjadi bertambah, yang hendak tingkatkan kemampuan daya produksi kegiatan administrator. Pegawai yang santun serta menjauhi terbentuknya bentrokan, hendak membantu administrator bebas dari kritis manajemen.

3. Efisiensi Sebagai Kekuatan yang Dipunyai Perusahaan

   Bila pegawai bersama membantu dalam menuntaskan permasalahan dalam sesuatu profesi alhasil tidak perlulagi menyertakan administrator, konsekuensinya administrator bisa mengenakan waktunya unruk melaksanakan kewajiban lain semacam membuat pemograman. Pegawai yang menunjukkan *concentioussness* yang besar cuma menginginkan pengawasan minimum dari administrator alhasil administrator bisa mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar pada mereka, ini berarti lebih banyak durasi yang didapat administrator buat melaksanakan kewajiban yang lebih berarti. Pegawai lama yang menolong pegawai terkini dalam training serta melaksanakan arah kegiatan hendak menopang perusahaan kurangi bayaran buat kebutuhan itu. Pegawai yang menunjukkan *sportmaship* hendak amat membantu administrator

tidak menghabiskan durasi sangat banyak buat berhubungan dengan keluhkesah pegawai.

4. Efisiensi Sangat Jarang Serta Menjaga Guna Golongan.

   Profit dari sikap membantu merupakan tingkatkan antusias moril (*morale*) serta kerkatan (*cohesiveness*) golongan alhasil tim kelomppok ataupun administrator tidak butuh menghabiskan tenaga serta durasi buat perawatan guna golongan. Pegawai yang menunjukkan sikap *courtesy* kepada kawan kegiatan hendak kurangi bentrokan dalam golongan alhasil durasi yang dihabiskan buat menuntaskan bentrokan manajemen menurun.

5. Saran Efektiff Koordinasi Aktivitas Kegiatan.

   Menunjukkan sikap *civic virtue* (semacam mendatangi serta ikut serta aktif dalam pertemuan diunit kerjanya) hendak menunjang koordinasi di antara kelompok/golongan, yang ahirnya dengan cara potensial tingkatkan daya guna serta kemampuan golongan. Menunjukkan sikap *courtesy* (misalnya silih berikan data mengenai profesi dengan kelompok dari regu lain) hendak menjauhi timbulnya permasalahan yang membutukan durasi serta daya buat dituntaskan.

6. Tingkatkan Keterampilan Kelompok Buat Menarik dan Menjaga Pegawai Terbaik.

   Sikap membantu bisa tingkatkan moril serta kerkatan dan perasaan silih mempunyai diantaara kelompok tim alhasil hendak tingkatkan kemampuan kelompok serta mendukung kelompok menarik serta menjaga pegawai yang bagus. Berikan ilustrasi pada pegawai lain dengan menunjukkan sikap

sportmaship misalnya tidak ada keluhkesah sebab permasalahan- permasalahan kecil hendak meningkatkan kepatuhan serta komitmen pada kelompok/tim.

7. Peningkatan Stabilnya Kemampuan Tim/Kelompok.

   Menolong kewajiban pegawai yang tidak muncul ditempat kegiatan ataupun yang memiliki bobot kegiatan berat alhasil hendak tingkatkan kemantapan dari kemampuan dari bagian kegiatan. Pegawai yang conseientiuous mengarah menjaga tingkatan kemampuan yang besar dengan cara tidak berubah- ubah alhasil kurangi heterogenitas pada kemampuan bagian kegiatan.

8. Peningkatan Keterampilan Kelompok Buat Menyesuaikan diri Dengan Pergantian Area.

   a. Pegawai yang memiliki ikatan dekat dengan pasar dengan ikhlas berikan data mengenai pergantian yang terjalin di area serta berikan anjuran mengenai gimana merespon pergantian itu alhasil kelompok bisa menyesuaikan diri dengan efektif.

   b. Dengan cara aktif, pegawai muncul serta menyesuaikan diri pada bermacam pertemuan kelompok hendak menolong mengedarkan data yang berarti serta wajib dikenal oleh kelompok/tim.

   c. Pegawai yang menunjukkan sikap *conscientiousness* (misalnya kemauan buat membahu tanggung jawab terkini serta menekuni kemampuan terkini) hendak tingkatkan keahlian kelompok menyesuaikan diri dengan pergantian yang terjalin di lingkungannya.

Motif- motif yang mendasiri *organizational citizenship behavior* (OCB) yakni (Titisari, 2019: 9) yaitu:

1. Konsep Berprestasi. Konsep ini mendukung orang buat membuktikan sesuatu standart eksklusif, mencari hasil dari kewajiban, peluang ataupun kontes. Sikap semacam membantu orang lain, membahas pergantian bisa pengaruhi orang lain, berupaya buat tidak ngeluh serta ikut serta dalam rapat bagian serta perihal kecil yang membuat OCB betul-betul diduga selaku kunci buat keberhasilan.
2. Konsep Aliansi. Konsep ini mendukung orang buat menciptakan, menjaga serta membenarkan ikatan dengan orang lain. Aliansi ialah sikap *extra role* yang mengaitkan OCB serta sikap prososial buat membuat serta menjaga ikatan dengan orang lain ataupun tim. Warga yang mengarah pada aliansi membuktikan OCB sebab mereka menaruh angka orang lain serta ikatan kegiatan serupa.
3. Konsep Kewenangan. Konsep ini mendukung orang buat mencari status serta suasana dimana mereka dapat mengendalikan profesi ataupun aksi orang lain. Orang yang mengarah pada kewenangan menyangka OCB ialah perlengkapan yang mendapatkan kewenangan serta status dengan bentuk daulat dalam kelompok. Orang yang mengarah pada kewenangan mengkalkulasi peluang sikap mereka, kemudian berjuang buat kelompok/tim sepanjang kelompok itu menolong mereka menggapai skedul individu mereka.

Faktor–faktor yang pengaruhi OCB menurut (Rahmawati & Prasetya, 2017), ialah aspek dalam semacam puas dalam aktivitasnya, komitmen tim/kelompok, karakter, akhlak pegawai serta dorongan, dan aspek eksternal yang mencakup style kepemimpinan, keyakinan pada arahan, serta adat tim/kelompok. Selanjutnya uraian lebih lanjutnya yakni:

1. Faktor Internal
   a. Kepuasan kegiatan pegawai yang puas berkemungkinan lebih besar buat berdialog positif mengenai organisasinya, menolong kawan kerjanya, serta membuat kemampuan profesi mereka melewati sasaran, lebih dari itu pegawai yang puas dapat jadi lebih taat kepada panggilan kewajiban, sebab mereka mau mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka dari kebahagiaan kegiatan mencakup *work, co-worker, supervision, promotions, pay* serta *overall* bekerja sama positif dengan OCB. Kepuasan kegiatan berakar dari pandangan kegiatan, mencakup imbalan, peluang advertensi, pengontrolan ataupun pengawasan dan ikatan dengan kawan kegiatan.
   b. Komitmen kelompok bagaikan kemauan pegawai buat senantiasa menjaga keahlian dirinya dalam kelompok, bersedia melaksanakan upaya yang besar demi menggapai target perusahaan.
   c. Karakter ialah prediktor yang memainkan kedudukan berarti pada seseorang pegawai, sehingga pegawai hendak menampakkan OCB mereka.
   d. Akhlak pegawai yang berarti tabiat ataupun sikap. Moral berisikan anutan ataupun ketentuan hal bagus serta kurang baik sesuatu aksi yang lakukan dengan terencana.
   e. Konsep dorongan bagaikan kemauan buat melaksanakan upaya yang besar untuk menggapai target kelompok begitu juga di persyaratkan oleh keahlian upaya itu buat melegakan beberapa keinginan pegawai.

2. Faktor eksternal
   a. Style Kepemimpinan kecondongan arah kegiatan atasan kala pengaruhi kegiatan anak buah buat menggapai tujuan serta target kelompok.
   b. Keyakinan pada arahan pemimpin keyakinan ataupun trust yakni rasa yakin yang dipunyai seorang pada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas serta kepedulian.
   c. Adat kelompok merujuk kesistem arti bersama yang dianut oleh kelompok buat memisahkan kelompok dengan kelompok yang lain.

Indikator-indikator OCB menurut (Titisari, 2019: 7) bagaikan sikap yang bertabiat informal, melampaui impian wajar organisasi serta seluruhnya itu pada kesimpulannya bisa menghasilkan ketenteraman kelompok. OCB mempunyai empat penanda yang mencakup:

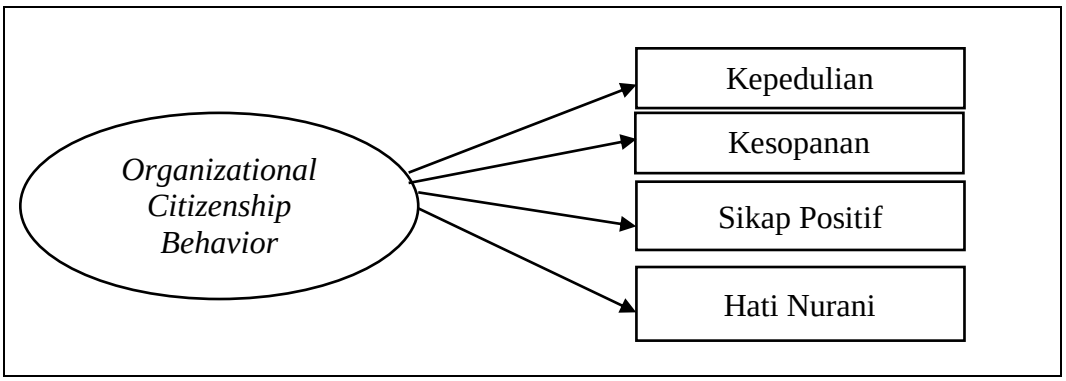
1. *Altruism* (kepedulian) ialah sikap membantu kawan kerjanya dengan cara ikhlas spesialnya yang berkaitan dengan kewajiban di luar tanggung jawabnya dalam tim/kelompok.
2. *Courtesy* (kesopanan), ialah sikap dimana pegawai bertabiat santun serta cocok mentaati peraturan, memelihara ikatan positif dengan kawan kerjanya, alhasil bisa menghindari tampaknya bentrokan interpersonal dalam kelompok/tim.
3. *Sportsmanship* (sikap positif), ialah sikap yang membuktikan energi keterbukaan yang besar kepada kelompok alhasil seorang hendak bersikap positif serta menjauhi keluhkesah.
4. *Conscientiousness* (hati nurani), ialah sikap yang diarahkan dengan berupaya melampaui yang diharapkan industri. Sikap senang berkenan yang

menggambarkan peranan ataupun kewajiban pegawai, ataupun kehadirannya dalam kelompok.

Berikut dapat dilihat gambar indicator yang akan dijadikan pengukuran diantaranya adalah sebagai berikut:

Gambar: 2.4

Kerangka Indikator *Organizational Citizenship Behavior*



2.5 *Interpersonal Trust*

Kepercayaan interpersonal (*interpersonal trust*), yang merujuk pada sepanjang mana seseorang karyawan percaya, serta mau berperan atas dasar perkata, aksi, serta ketetapan orang lain (Allister, 1995: 25; Zhang *et al.*, 2020). Kepercayaan interpersonal (*interpersonal trust*) merupakan kondisi intelektual yang mau menyambut kerentanan kepada aksi pihak lain bersumber pada ekspektasi jika pihak lain hendak melaksanakan aksi khusus serta berarti pada mereka (Enam, 2007; Lei *et al.*, 2019). Kepercayaan (*trust*) merupakan sesuatu eskpektasi serta pengharapan positif jika orang lain tidak hendak lewat perkata, tindakandan kebijaksanaan berperan dengan cara oportunistik. Keyakinan pada tim merupakan apa yang orang andalkan, membidik pada kerjasama dalam pemakaian pangkal kekuatan buat kemampuan maksimal (Dwika & Adnyani, 2020).

Kepercayaan (*trust*) merupakan tingkatan rasa yakin pribadi kepada individu lain yang mempunyai kompetensi, serta orang lain itu sanggup melaksanakan aksi yang benar, seimbang, serta dengan metode yang bisa diprediksikan (Latif, 2019). menguraikan kalau orang mengarah kurang memberi wawasan dengan anggota regu yang dikira amat mempunyai kemampuan serta memberi lebih banyak pengetahuan kala terdapatnya rasa yakin dampingi kelompok regu yang lain dengan prinsip jujur, seimbang serta berintegritas (Bakker *et al.,* 2006; Latupapua *et al.*, 2020). Kepercayaan (*trust*) dalam kondisi manajemen pangkal energi orang ialah keseriusan pegawai kepada ketergantungan serta integritas pada kawan kegiatan ataupun pimpinan (Dirks & Ferrin, 2002; Anggraini & Rahardjo, 2016).

Indicator-indikator kepercayaan interpersonal (*interpersonal trust*) pendapat (Nyhan & Marlowe, 1997; Latif, 2019) adalah sebagai berikut:

1. Keterandalan (*Reliability)*

   Mengarah kepada individu yang dapat memenuhi dan membuktikan perkataan dan janjinya melalui perilaku. Hal ini bermakna bahwa seseorang tidak hanya berucap mengenai kemampuan yang dia miliki namun mengimplementasikan dalam tindakan sehingga ucapannya dapat dipercay.

2. Emosi (*Emotional*)

   Mengarah kepada individu yang dapat menahan diri supaya tidak menyakiti perasaan mereka, seperti mau menerima sebagai tempat mengungkapkan perasaan (*disclosure)*, dapat dipercaya untuk menyimpan rahasia, memberikan kritik yang membangun, menahan diri untuk tidak menyakiti perasaan orang lain, dan menghindari tindakan yang dapat menimbulkan rasa malu.

3. Berorientasi Pada Pencapaian

   Semua personel tim/kelompok hendak memutuskan tujuan mereka sendiri sesuai dengan nilai-nilai yang legal, serta berikutnya mengejar standar kelebihan di dalam perusahaan itu.

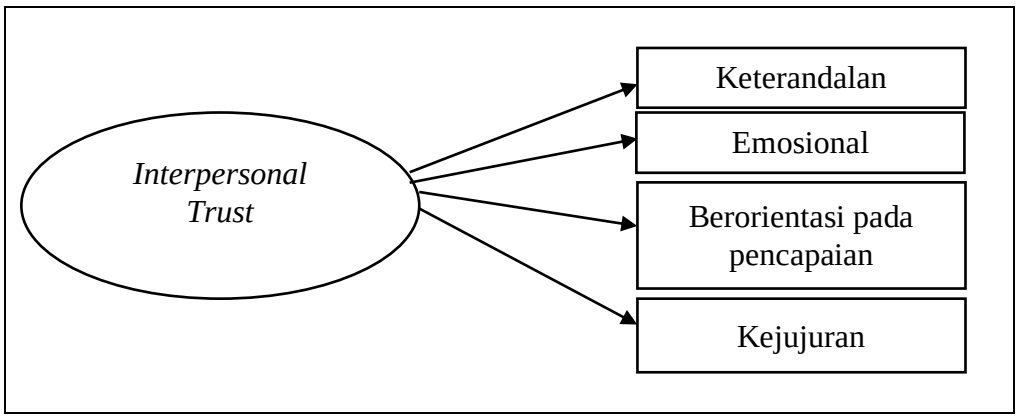
4. Kejujuran (*Honesty*)

   Mengarah kepada individu yang menceritakan kebenaran dan mengelola perilaku berdasar pada niat yang baik daripada niat jahat dan dengan cara-cara yang lebih tulus daripada manipulatif.

Berikut dapat dilihat gambar indicator yang akan dijadikan pengukuran diantaranya adalah sebagai berikut:

Gambar: 2.5

Kerangka Indikator *Interpersonal Trust*



2.6 *Employe Performance*

Kinerja dimaksud selaku ukuran hasil mutu serta jumlah yang cakap dalam waktu durasi khusus yang dipengaruhi oleh banyak aspek serta dilaksanakan dengan tanggung jawabnya yang diserahkan buat menggapai tujuan organisasi oleh pegawai (Muzakki *et al.*, 2019). Kinerja merupakan pesan yang diperoleh dari guna

sesuatu profesi khusus ataupun aktivitas sepanjang rentang waktu periode khusus (Bernandin & Russell 2010: 98; Elshifa, 2018). Kinerja (*performance*) merupakan tingkatan kesuksesan seorang pegawai atau golongan individu dalam melakukan suatu kewajiban ataupun aktivitas yang diberatkan kepadanya cocok dengan tanggung jawabnya sesuai hasil yang diharapkan (Suhardi, 2019).

Kinerja ialah sikap jelas yang diperlihatkan tiap orang selaku hasil kegiatan yang diperoleh oleh pegawai cocok dengan kedudukannya dalam industri (Gaol, 2014: 273). Kinerja ialah hasil kegiatan yang digapai dengan cara perseorangan ataupun dengan cara kelompok, yang berarti kalau kemampuan itu merupakan hasil ahir untuk didapat dengan cara perorangan ataupun peregu (Sinambela, 2019: 481). Kinerja pegawai ialah seseorang pegawai yang sudah melakukan, melaksanakan peranan serta tanggungjawab untuk membagikan partisipasi pada penciptaan sesuatu benda ataupun pelayanan ataupun buat tugas- tugas administratif (Robbins & Judge, 2019: 396).

Kinerja merupakan suatu yang dengan cara faktual orang kerjakan serta bisa di pertanggungjawabkan (Sedarmayanti, 2019: 285). Kinerja merupakan hasil yang didapat oleh sesuatu kelompok positif kelompok itu bertabiat baik hingga hasilkan keuntungan oriented serta non keuntungan oriented yang diperoleh sepanjang satu rentang waktu periode tertentu (Fahmi, 2017: 176). Kinerja (*Performancee*) ialah cerminan hal tingkatan pendapatan penerapan sesuatu program aktivitas ataupun kebijaksanaan dalam menciptakan target tujuan visi serta tujuan kelompok yang dituangkan lewat perencanan penting sesuatu kelompok (Ricardianto, 2018: 67).

Terdapat beberapa faktor-faktor untuk pengaruhi maju tidaknya sesuatu industri paling utama pada kemampuan pegawai. Mangkunegara, (2015: 67) menguraikan pendapatnya kalau, faktor- faktor yang pengaruhi pendapatan kemampuan yakni:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

   Dengan cara intelektual, keahlian (ability) pegawai terdiri dari keahlian kemampuan (*Intelligence Quotient* (IQ)) serta keahlian reality (*knowledge*+ keterampilan), maksudnya pegawai yang mempunyai *Intelligence Quotient* (IQ) diatas pada umumnya (*Intelligence Quotient (IQ)* 110- 120) dengan pembelajaran yang mencukupi buat jabatannya serta ahli dalam melakukan profesi tiap hari, hingga hendak lebih gampang menggapai kemampuan untuk diharapkan. Oleh sebab itu, pegawai wajib ditempatkan pada profesi yang cocok dengan keterampilannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

   Dorongan tercipta dari tindakan (*attitude*) seseorang pegawai dalam mengalami suasana (*situation*) kegiatan. Dorongan ialah situasi yang menggerakkan diri pegawai yang terencana buat menggapai tujuan kelompok (tujuan kegiatan). Tindakan psikologis ialah situasi yang mendesak diri sendiri buat berupaya menggapai hasil kegiatan dengan cara maksimum. Tindakan psikologis seseorang pegawai wajib tindakan psikologis yang sedia dengan cara kejiwaan (sedia dengan cara psikologis, raga, tujuan serta suasana), maksudnya seseorang pegawai wajib sedia psikologis, sanggup dengan cara

raga, menguasai tujuan penting serta sasaran kegiatan yang hendak digapai, sanggup menggunakan serta menghasilkan suasana kegiatan.

Evaluasi performansi (*performance appraisal*) merupakan system sasaran balik yang mengaitkan system penilaian langsung kepada kemampuan individu ataupun kemampuan golongan kegiatan oleh atasan, administrator, ataupun kawan sekerja (Cummings & Worley, 2019: 523). Sasaran-sasaran penilaian performansi pegawai yang diuraikan oleh (Mondy, 2008: 257; Fitriati, 2020) yakni:

1. Membuat analisa performansi dari durasi yang kemudian dengan cara berkelanjutan serta periodik, bagus kemampuan pegawai ataupun kemampuan industri.
2. Membuat penilaian keinginan training dari para pegawai lewat audit keahlian serta wawasan alhasil bisa meningkatkan keahlian dirinya.
3. Memastikan target dari kemampuan yang hendak tiba serta membagikan tanggungjawab perindividu serta golongan alhasil buat rentang waktu berikutnya nyata apa yang wajib diperbuat oleh pegawai, kualitas serta dasar yang wajib digapai, anjuran serta infrastruktur yang dibutuhkan buat tingkatkan kemampuan pegawai.
4. Memastikan kemampuan pegawai yang mempunyai hak mendapatkan advertensi, serta jika melandaskan hasil dialog antara pegawai terhadap pimpinannya itu buat menata sesuatu ide hal sistem bijaksana (merit system) serta sistem advertensi yang lain, semacam balasan ialah: (*reward system recommendation*)**.**

Menurut (Noe e*t al.*, 2014: 483) mengemukakan pendapatnya, terdapat 2 tata cara yang dipakai dalam kerangka pengukuran performansi para pegawai pada industri yakni:

1. Penilaian Dari Pendekatan Mutu. Pada evaluasi ini industri lebih melandaskan pada angka mutu produk yang sudah diperoleh para karyawannya. Evaluasi melalui mutu ini tertuju buat berikan ketahui sepanjang mana seseorang pegawai industri dalam melaksanakan kewajiban serta tanggungjawab yang sudah diberatkan kepadanya.
2. Penilaian Dari Pendekatan Jumlah. Pengukuran melampaui jumlah ataupun jumlah produk yang diperoleh ini kokoh hubungannya dengan kemampuan seseorang pegawai dalam menciptakan produk dalam jumlah khusus. Jumlah ini dengan cara langsung pula berhubungan dengan tingkatan kecepetan yang dipunyai oleh seseorang pegawai dalam menciptakan produk.

Pendapat Bernadin & Russel (2005); (Ricardianto, 2018: 69) menguraikan pendapatnya bahwa, indikator-indikator buat mengukur kemampuan pegawai yakni:

1. Kualitas (*Quality*)

   Ialah tingkatan dimana cara ataupun hasil dari penanganan sesuatu aktivitas mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*)

   Ialah penciptaan yang diperoleh bisa diarahkan dalam dasar rupiah, jumlah bagian, ataupun jumlah daur aktivitas yang dituntaskan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

   Ialah dimana aktivitas itu bisa dituntaskan, ataupun sesuatu hasil penciptaan bisa digapai, pada pemulaan durasi yang diresmikan berbarengan koordinasi kepada hasil barang dan jasa yang lain serta mengoptimalkan durasi yang ada buat kegiatan- kegiatan lain.

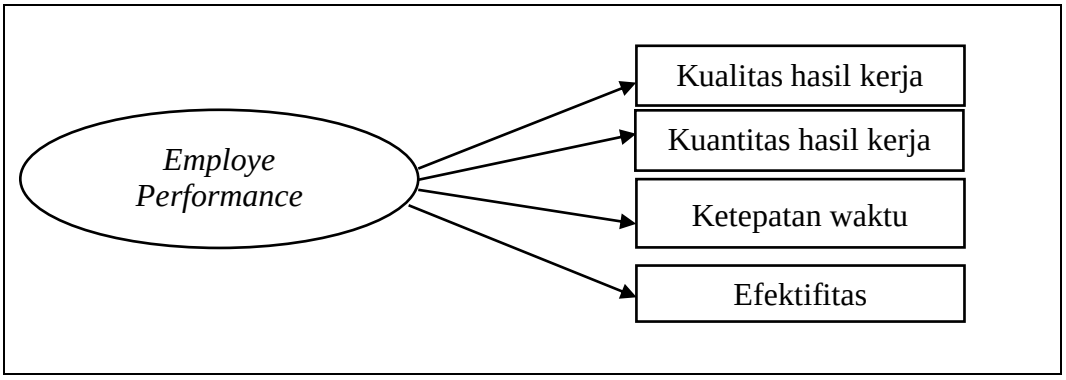
4. Efektifitas Biaya (*Cos Efectifeness*)

   Efektifitas biaya ialah kadar dimana manajemen perusahaan, semacam orang, finansial, teknologi materi dasar bisa dioptimalkan dalam maksud buat mendapatkan profit yang sangat besar ataupun kurangi kehilangan yang mencuat dari tiap bagian ataupun ilustrasi pemakaian dari sesuatu SDM yang terdapat.

Berikut dapat dilihat gambar indicator yang akan dijadikan pengukuran diantaranya adalah sebagai berikut:

Gambar: 2.6

Kerangka Indikator *Employe Performance*



2.7 Penelitian Terdahulu

Riset terdahulu yang relavan terkait dengan faktor *structural empowerment, transformational leadership, job satisfaction, organizational citizenship behavior, interpersonal trust* serta *employe performance* bisa diamati pada pengembangan hipotesis sebagai berikut:

2.8 Pengembangan Hipotesis

2.8.1 Pengaruh *Structural Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*

Studi yang dilakukan oleh (Alkahtani *et al.,* 2021) mencatat pada hasil penelitiannya, *structural empowerment* memiliki dampak yang positif signifikan terhadap *job satisfaction.* Artinya administrator menjauhi memberikan daulat pada pegawai mereka sebab mereka khawatir kehabisan akibat serta kewenangan dalam profesi mereka, akhirnya, hendak rendahnya tingkatan pengakuan pegawai atas ikatan profesinya dengan tujuan tim serta konsekuensinya merupakan rendahnya tingkatan kepuasan kegiatan serta komitmen. Studi (Choi *et al.,* 2016) Hasil risetnya membuktikan dengan pemberdayaan memiliki dampak positif serta penting kepada kepuasan aktivitas. Penemuan ini tidak berubah-ubah dengan sebagian riset yang menciptakan akibat positif pemberdayaan pada kepuasan kegiatan di antara juru rawat di Malaysia serta negeri lain, Penemuan itu bisa berhubungan dengan kedudukan pemberdayaan pegawai dalam restrukturisasi area kegiatan yang kurangi alat ketidakberdayaan di antara karyawan juru rawat dalam riset ini.

Arah positif membuktikan kalau tiap terdapat kenaikan pemberdayaan yang dicoba oleh Penginapan Situ Toba Global Ajang, hendak menimbulkan melonjaknya kepuasan kerja pegawai. Dengan tutur lain kala pemberdayaan yang terdiri dari: kemauan serta keyakinan diri bertambah, hingga kepuasan kerja pegawai hendak bertambah pula, pemberdayaan yang bisa tingkatkan rasa puas pegawai. Pemberdayaan pegawai bisa dilahirkan dengan terdapatnya silih yakin badan organsiasi hendak terciptanya situasi yang bagus buat alterasi data serta anjuran tanpa terdapatnya rasa khawatir. Dalam perihal ini organisasi telah melaksanakannya dengan bagus, meski sedang ada berberapa pegawai yang merasa khawatir dalam melaksanakan alterasi data (Asnawi, 2020). Tiap kenaikan pemberian wewenang pegawai buat membuat ketetapan dalam aktivitas pembedahan khusus tanpa wajib mendapatkan pengesahan orang lain, hendak berakibat jelas pada kenaikan tindakan pekerja kepada format profesinya, yang mencakup keuangan sosial, serta profesi. Pemberdayaan pegawai pengaruhi kepuasan pegawai. Pemberian tanggung jawab serta independensi pada pegawai sanggup mementingkan keahlian terbaiknya dalam melakukan kewajiban dalam mendesak pendapatan tujuan tim dengan cara menyeluruh (Fitriati, 2020). Semakin baik pemberdayaan karyawan maka kepuasan kerja karawan semakin meningkat (Hestin, 2020). Dari pernyataan penelitian terdahulu di atas, dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel: 2.1

Penelitian Terdahulu yang Relavan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penlelitian
1.	(AlKahtani *et al.*, 2021)	*Impact Of Employee Empowerment On Organizational Commitment Through Job Satisfaction In Four And Five Stars Hotel Industry*	SEM	*Empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*
2.	(Choi *et al.*, 2016)	*Transformational Leadership, Empowerment, And Job Satisfaction: The Mediating Role Of Employee Empowerment*	SEM-PLS	*Structural empowerment* memiliki dampak yang positif signifikan terhadap *job satisfaction*
3.	(Asnawi, 2020)	Pengaruh Komunikasi, Standar Kerja, Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	AMOS	*Empowerment* memiliki dampak yang positif signifikan terhadap *job satisfaction*
4.	(Fitriati, 2020)	Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan	Regresi	*Empowerment* memiliki dampak yang positif signifikan terhadap *job satisfaction*
5.	(Hestin, 2020)	Pengaruh Pelatihan Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Di Perusahaan Batu Bara PT. Mustika Indah Permai	Regresi	*Empowerment* memiliki dampak yang positif signifikan terhadap *job satisfaction*

Dari opini di atas penulis mengajukan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_1: Semakin baik *Structural empowerment* diterapkan maka semakin meningkat *job satisfaction.*

2.8.2 Pengaruh *Stuctural Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Studi yang dilakukan oleh (Abdulrab *et al.*, 2018) mencatat dalam hasil penelitiannya, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *employe empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior*. Perihal ini bisa membagikan alibi yang nyata pada manajemen buat lebih mencermati sokongan organisasi yang dialami selaku anteseden buat pemberdayaan intelektual dengan mencermati opini serta keselamatan pegawai, menghormati partisipasi mereka, membagikan dorongan pada mereka apabila dibutuhkan, serta dengan membagikan lebih banyak fokus pada metode buat membuktikan sokongan mereka pada tiap-tiap pegawai, sebab ini hendak tingkatkan tindakan kegiatan mereka. (Ginsburg *et al.*, 2016) mencatat pada hasil penelitiannya bahwa semakin baik pemberdayaan karyawan dilakukan oleh pihak manajemen maka *organizational citizenship behavior* semakin meningkat.

Penelitian (Safitri & Solihah, 2020) mencatat pada hasil penelitiannya bahwa *empowerment* memiliki dampak yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Artinya individu yang diberdayakan dengan bagus dalam sesuatu badan mengarah hendak melaksanakan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Pemberdayaan dengan format *Meaning, Competence, Self-determination, Impact* mempunyai akibat positif serta penting kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maksudnya karyawan yang diberdayakan, diberi wewenang serta tanggung jawab di area kerjanya sanggup tingkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. (Setiyawan,

2020) menguraaikan dalam hasil penelitiannya hasil riset membuktikan dengan pemberdayaan pegawai pengaruhi organizational citizenship behavior, maksudnya terus menjadi besar pemberdayaan pegawai hingga terus menjadi besar pula sikap *organizational citizenship behavior* di sesuatu instansi, institusi. (Ghalavi & Nastiezaie, 2020) menguraikan dalam hasil penelitiannya Atasan, pengikut, serta karyawan butuh menguatkan diri mereka sendiri buat menggapai kapasitas potensial mereka buat meningkatkan daya guna organisasi, serta inilah yang dicoba oleh atasan yang melayani dengan meluhurkan orang, membuat rasa silih yakin, serta memberdayakan pengikut mereka. Atasan merupakan abdi, memberdayHakan pengikut mereka dengan melatih mereka, serta kebahagiaan mereka berawal dari perkembangan serta kemajuan orang lain. Dari pernyataan penelitian terdahulu di atas, dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel: 2.2

Penelitian Terdahulu yang Relavan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penlelitian
1.	(Abdulrab *et al.*, 2018)	*The Role of Psychological Empowerment as a Mediating Variable between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviour in Malaysian Higher Education Institutions*	SEM-PLS	*Employe empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
2.	(Ginsburg *et al.*, 2016)	*Measuring Work Engagement, Psychological Empowerment, And Organizational Citizenship Behavior*	SEM-PLS	*Structural empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

		Among Health Care Aides		
3.	(Safitri & Solihah, 2020)	*Resistance To Change Sebagai Pemoderasi Pengaruh Servant Leadership Dan Pemberdayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak)*	Regresi	*Empowerment* memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
4.	(Setiyawan, 2020)	Pengaruh Pemberdayaan, Kepuasan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan STIE Putra Bangsa	Regresi	*Empowerment* memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
5.	(Ghalavi & Nastiezaie, 2020)	*Relationship Of Servant Leadership And Organizational Citizenship Behavior With Mediation Of Psychological Empowerment*	SEM	*Empowerment psychological* memiliki pengaruh yang positif ddan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Dari opini di atas penulis mengajukan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_2: Semakin baik *structural empowerment* diterapkan maka semakin meningkat *organizational citizenship behavior*.

2.8.3 Pengaruh *Transformational Leasership* terhadap *Interpersonal Trust*

Studi yang dilakukan oleh (Islam *et al.*, 2020) menguraikan dalam hasil penelitiannya, mengatakan ikatan antara kepemimpinan transformasional serta sikap kooperatif pergantian pegawai (misalnya keyakinan pada kepemimpinan serta sikap kepercayaan) sepanjang pergantian tim. Lebih khusus Umumnya, dalam

kondisi pergantian organisasi kepemimpinan transformasional kurangi pegawai ketidakpastian, kekhawatiran, kesungkanan, sinisme, serta pembebasan buat ikut serta dalam cara pergantian organisasi dengan meningkatkan jalinan serta ikatan yang bisa diyakini antara atasan serta pengikut. Oleh sebab itu, riset ini membuktikan, manajemen bisa membagikan menekan pada tim buat melaksanakan pendekatan kepemimpinan transformasional dalam pengaturan organisasi mereka buat melindungi ikatan yang bisa diyakini dengan pengikut dan untuk meningkatkan organisasi diantara pengikut. Penelitian (Jain *et al.,* 2019) memaparkan metode intelektual yang mengaitkan transformational leadership dengan keyakinan menghasilkan karyawan komitmen. Atasan yang menunjukkan karakter kepemimpinan transformasional memicu pengikutnya dengan cara intelektual serta memotivasi mereka dengan membagikan estimasi pribadi yang bisa tingkatkan tingkatan kepercayaan serta komitmen pegawai. *Transformational leadership* memainkan kedudukan positif dalam melahirkan kepercayaan tim dan pegawai (Yue *et al.,* 2019). Semakin efektif *transformational leadership* maka *interpersonal trust* semakin meningkat (Kim & Park, 2019). Penelitian (Zhang *et al.,* 2020) menguraikan dalam hasil penelitiannya, Kala guru merasakan tingkatan keyakinan interpersonal yang lebih besar, dampak dari kepemimpinan asli kepala sekolah pada sikap suara guru lebih kokoh dari rekan-rekan yang merasakan tingkatan keyakinan interpersonal yang kecil. Dialog kita menerangi khasiat menguasai akibat kepemimpinan asli pada sikap suara guru dalam kaitannya dengan keyakinan interpersonal serta pemberdayaan intelektual mereka serta membuktikan gimana guru bisa memainkan kedudukan dalam mempraktikkan

suasana yang dialami dengan cara efisien. Kala guru merasakan tingkatan keyakinan interpersonal yang lebih besar, dampak dari kepemimpinan asli kepala sekolah pada sikap suara guru lebih kokoh dari rekan-rekan yang menyangka rendahnya tingkatan keyakinan interpersonal. Dari pernyataan penelitian terdahulu di atas, dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel: 2.3

Penelitian Terdahulu yang Relavan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penlelitian
1.	(Islam *et al.*, 2020)	*Mapping The Relationship Between Transformational Leadership, Trust In Leadership And Employee Championing Behavior During Organizational Change*	AMOS	*Transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin
2.	(Jain *et al.*, 2019)	*Examining The Mediating Effect Of Trust And Psychological Well-Being On Transformational Leadership And Organizational Commitment*	SEM-PLS	*Transformational leadership* memiliki hubungan yang positif dengan kepercayaan pegawai
3.	(Yue *et al.*, 2019)	*Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, And Employee Openness To Change: The Mediating Role Of Trust*	SEM	*Transformational leadership* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepercayaan interpersonal
4.	(Kim & Park, 2019)	*The Role Of Transformational Leadership In Citizenship Behavior Organizational Learning And Interpersonal Trust As Mediators*	PLS	*Transformational leadership* memilki hubungan yang positif serta signifikan dengan *interpersonal trust*

5.	(Zhang *et al.*, 2020)	*Authentic Leadership And Teachers' Voice Behaviour: The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Interpersonal Trust*	SEM	Kepemimpinan autentik memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *interpersonal trust*

Dari opini di atas penulis mengajukan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_3: Semakin efektif pemimpin yang memiliki *style transformational leadership* maka semakin meningkat *interpersonal trsu.*

2.8.4 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Tanggung jawab penting dari seseorang instructor (*leader*) kelompok yakni mengarahkan perhatian bawahannya kearah tujuan perusahaan dengan jalur melafalkan tujuan, visi, strategi serta sasaran-sasaran (Zaccaro & Klimoski, 2004; Titisari, 2019: 59).

Penelitian (Kim & Park, 2019) menulis pada hasil penelitiannya dengan *transformational leadership* memiliki pengaruh positif serta penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Keyakinan interpersonal yang mapan serta sikap pegawai yang matang bisa mengakibatkan rasa sosial yang positif di luar tingkatan tim. Kelompok bisa berkembang dengan jiwa sosialitas yang menghormati keyakinan serta mendukung pegawai buat menolong sesama dengan semangat yang mendalam, tercantum kepemimpinan serta dapat belajar pada kelompok. Organisasi-organisasi ini bisa menunjang tingkatkan pemahaman hendak kedudukan yang berarti keyakinan serta sikap pegawai buat mensupport

kelompok yang kokoh dalam proses jangka panjang. Dengan cara spesial, perspektif ini bisa mengembagkan pengetahuan kepada zona manufaktur yang mengejar hasil dalam waktu yang spesifik, sehubungan dengan tujuan serta strategi berkepanjangan mereka. Sikap pegawai yang bisa diyakini dengan baik yang difasilitasi oleh kelompok bisa mendukung daya kegiatan potensial buat direncanakan selaku pegawai yang bisa diharapkan buat individu yang handal.

Arar & Abu Nasra, (2019) menulis pada hasil penelitiannya dengan *style transformational leadership* sanggup pengaruhi pengikutnya memotivasi, alhasil muncul rasa peduli kepada kawannya dalam melakukan aktivitas kegiatan serta peduli kepada kelompok, yang berarti *transformational leadership* sanggup mendukung dan memiliki efek yang positif dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Studi yang dilakukan (Nurjanah *et al.*, 2020) menulis pada hasil penelitiannya *style transformational leadership* memiliki efek yang positif serta penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Semakin efektif pemimpin yang memiliki *style transformational leadership* semakin meningkat *organizational citizenship behavior. Transformational leadership* ialah interaksi antara 2 ataupun lebih golongan yang kerapkali memberikan dukungan yang penuh kepada pengikutnya mengaitkan penyusunan ataupun restrukturisasi suasana yang nyaman serta presepsi individu yang baik mendukung keberhasilan tujuan kelompok.

Udin, (2020) menulis pada hasil penelitiannya dengan *transformational leadership* membuat sikap pegawai serta membina mereka jadi individu yang lebih

produktif. *Transformational leadership* mempunyai visi yang jelas untuk kelompok serta menyiapkan bawahannya buat mencapainya. Mereka mendukung pegawai dalam memvisualkan tujuan serta tujuan kelompok hingga tercapai. *Transformational leadership* pula berikan bimbingan dengan menginspirasi pegawai buat melaksanakan usaha ekstra serta menaruh tujuan kelompok dengan tujuan individu.

Hendrawan *et al.*, (2020) menulis pada hasil penelitiannya dengan kepemimpinan transformasional yang pada prinsipnya memotivasi para pengikutnya buat melakukan lebih bagus dari apa yang dapat diimplementasikan, dengan tutur lain bisa tingkatkan keyakinan ataupun keyakinan diri anggota yang hendak mempengaruhi kepada kenaikan performansi. (Hutagalung *et al.*, 2020) menulis pada hasil penelitiannya dengan *transformational leadership* memiliki efek yang positif serta penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*, terus menjadi baik. Dengan *transformational leadership* sehingga *organizational citizenship behavior* guru terus menjadi bertambah baik. Dari pernyataan penelitian terdahulu di atas, dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel: 2.4

Penelitian Terdahulu yang Relavan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penlelitian
1.	(Kim & Park, 2019)	*The Role Of Transformational Leadership In Citizenship Behavior: Organizational Learning And Interpersonal Trust As Mediators*	SEM	*Style transformational leadership* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

2.	(Arar & Abu Nasra, 2019)	*Leadership Style, Occupational Perception and Organizational Citizenship Behavior In the Arab Education System in Israel*	Regresi	*Style transformational leadership* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior*
3.	(Nurjanah *et al.*, 2020)	*The influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Inspectorate General of the Ministry of Education and Culture*	PLS	*Style transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
4.	(Udin, 2020)	*Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Investigation*	PLS	*Style transformational leadership* memiliki hubungan yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*
5.	(Hendrawan *et al.*, 2020)	Peningkatan Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Regresi	*Style transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*
6.	(Hutagalung *et al.*, 2020)	Peran Religiusitas , Kepemimpinan Transformasional , Kepuasan Kerja dan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Guru	SEM-PLS	*Style transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizebship behavior dan* kinerja guru

Dari opini para peneliti di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H_4: Semakin efektif pemimpin yang memiliki *style transformational leadership* maka semakin meningkat *organizational citizenship behavior*.

2.8.5 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian (Purnomo, 2019) menulis pada hasil penelitiannya kalau *job satisfaction* tenanga pengajar mempengaruhi penting kepada *organizational citizenship behavior*. Bila daya pengajar sudah puas dengan profesinya organizational citizenship behavior hendak terwujud di area akademi besar. Dalam praktiknya, riset ini mendesak manajemen buat tingkatkan etos kegiatan serta kebahagiaan kegiatan dosen, yang pada kesimpulannya bisa pengaruhi sikap berorganisasi serta komitmen organisasi dosen (Romi *et al.*, 2020). Salah satu aspek terutama merupakan *job satisfaction*, statment itu amat valid kalau *job satisfaction* ialah determinan penting *organizational citizenship behavior* pegawai (Pio *et al.*, 2018). Terus menjadi besar *job satisfaction* yang dialami oleh pegawai hingga terus menjadi bertambah pula *organizational citizenship behavior* (Fitrio *et al.*, 2019).

Penelitian (Junru, 2019) menulis pada hasil penelitiannya kalau *job satisfaction* mempengaruhi positif serta penting kepada *organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior* (OCB) terjalin bila daya guru atau pegawai merasa puas dengan profesi mereka, merasakan keikutsertaan penuh emosi yang besar, serta berfikir kalau mereka diperlakukan dengan cara seimbang ataupun bertugas dalam keseimbangan dengan kawan kegiatan. Serta anggapan guru atau

pegawai tingkatkan *job satisfaction*, yang menolong memicu guru atau pegawai. *Job satisfaction* guru memainkan kedudukan kesamarataan tim serta sikap pegawai kepada institusi. Oleh sebab itu, area kegiatan yang seimbang hendak tingkatkan opini bagus guru kepada sekolah serta tingkatkan kemampuan institusi atau sekolah. Dari pernyataan penelitian terdahulu di atas, dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel: 2.5

Penelitian Terdahulu yang Relavan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penlelitian
1.	(Purnomo, 2019)	Psychological Capital dan Kepuasan Kerja Sebagai Anteseden Organizational Citizenship Behavior pada Tenaga Pendidik	SEM-PLS	*Job satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
2.	(Romi *et al.*, 2020)	*Islamic Work Ethics-Based Organizational Citizenship Behavior to Improve the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Higher Education Lecturers in Indonesia*	SEM	*Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
3.	(Pio *et al.*, 2018)	*The in fluence of spiritual leadership on quality of work life , job satisfaction and organizational citizenship behavior*	SEM	*Job sastisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
4.	(Fitrio *et al.*, 2019)	*The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by*	SEM-PLS	*Employe job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

		Organizational Commitment		*organizational citizenship behavior*
5.	(Junru, 2019)	*The Influence Of Teachers' Perceived Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior In Chinese Private Universities: Mediate Role Of Job Satisfaction*	SEM-PLS	*Job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Dari opini di atas penulis mengajukan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_5: Semakin tinggi karyawan yang memiliki *job* satisfaction maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior*.

2.8.6 Pengaruh *Interpersonal Trust* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Studi yang dilakukan oleh (Dwika & Adnyani, 2020) menguraikan dalam hasil penelitiannya *interpersonal trust* memiliki dampak yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Perihal ini cocok dengan evaluasi responden kepada elastis trust yang memperoleh pada umumnya sebesar 3, 95 dengan jenis besar Dalam perihal ini, sikap OCB pegawai sangat dominan diakibatkan oleh keyakinan yang diserahkan industri atas keahlian yang dipunyai tiap pegawai cocok dengan keinginan industry.

Penelitian (Latif, 2019) menguraikan dalam hasil penelitiannya, pegawai yang mempunyai rasa yakin pada organisasi, hingga dia hendak mengarah menujukkan *organizational citizenship behavior*, sedemikian itu pula dengan keyakinan bos yang hendak mempunyai ikatan positif terpaut dengan

organizational citizenship behavior. Hasil riset ini pula menciptakan terdapat ikatan yang kokoh antara keyakinan bos dengan sikap kegiatan *perseptual organizational citizenship behavior*. (Rakasiwi & Rahayuda, 2017) menguraikan dalam penelitiannya pihak manajemen *The Lodek Villaharus* memajukan serta memikirkan seluruh pandangan yang terutama di dalam mengambil ketetapan semacam kebutuhan bersama, tujuan ketetapan itu di tetapkan alhasil pegawai merasa dinilai dengan terdapatnya ketetapan yang didapat buat industri. Selaku seseorang atasan industri wajib melindungi tindakan trust in leadership, dimana tindakan ini lebih menekankan keperdulian bersama dengan mengajak pegawai turut dan beranggar pikiran dalam perihal ini membagikan masukan, anjuran serta cerminan yang hendak diputuskan oleh seseorang arahan alhasil bermanfaat buat kebutuhan industry.

Penelitian (Latupapua *et al.*, 2020) mengemukakan dalam hasil penelitiannya, orang yang yakin, percaya kalau orang lain, melaksanakan tindakan-tindakan yang bawa profit untuk organisasi, berperan dengan cara jujur, serta bersikap ataupun berikan jawaban yang bisa diprediksi serta dengan metode yang silih berikan profit. Keyakinan serta kelangsungan dalam adat organisasi mendesak memberi wawasan di antara pegawai serta sikap yang pantas diyakini tingkatkan kecekatan komunikasi dengan membagikan wewenang pada kawan kegiatan dalam memberi permasalahan serta wawasan individu dengan lebih lepas. (Fiona & Wijayanti, 2020) menguraikan dalam penelitiannya Sebutan organizational citizenship behavior dipakai buat mengidentifikasikan sikap organisasi-organisasi alhasil orang bisa diucap tim yang bagus. Sikap ini lebih mengarah memandang

seorang selaku insan sosial, bukan selaku mahluk perseorangan yang memprioritaskan dirinya sendiri. Dari pernyataan penelitian terdahulu di atas, dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel: 2.6

Penelitian Terdahulu yang Relavan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penlelitian
1.	(Dwika & Adnyani, 2020)	Keadilan Organisasional, Trust, Dan Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan	Regresi	*Interpersonal trust* memiliki dampak yang positif serta signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
2.	(Latif, 2019)	Keadilan Prosedural Sebagai Anteseden Dari Organizational Citizenship Behavior: Peranan Mediasi Kepercayaan	Regresi	*Trust* memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
3.	(Rakasiwi & Rahayuda, 2017)	*Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Mediasi Trust In Leadership Pada Karyawan The Lodek Villas*	Analisis Jalur	*Trust in leadership* memiliki hubungan yang positif serta signifikan dengan *organizational citizenship behavior*
4.	(Latupapua *et al.*, 2020)	*Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi Kepercayaan Organisasional dan Perilaku Berbagi Pengetahuan*	SEM-PLS	*Trust Organizational memiliki* dampak yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
5.	(Fiona & Wijayanti, 2020)	Pengaruh Kepercayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB) Dengan Narsisme Sebagai	Regresi	*Trust* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

		Variabel Moderasi Pada Umkm Kota Bengkulu		*organizational citizenship behavior*

Dari opini di atas penulis mengajukan hipotesis adalah sebagai berikut:

H_6: Semakin tinggi karyawan yang memiliki *interpersonal* trust maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior*.

2.8.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Employe Performance*

Organizational citizenship behavior ialah perihal yang berarti dalam perusahaan. *Organizational citizenship behavior* ialah partisipasi pegawai yang melampaui kedudukan ketentuan di tempat kegiatan bekerja, mengaitkan sebagian sikap mencakup sikap membantu orang lain (kawan kegiatan), jadi volunteer buat tugas- tugas ekstra, taat kepada aturan- aturan serta prosedur- prosedur di tempat lingkungan pekerjaan (Titisari, 2019: 5).

Hasil riset (Supriyanto *et al.*, 2020) menulis pada hasil penelitiannya kalau organizational citizenshio behavior mempengaruhi serta penting dan positif kepada kemampuan performansi pegawai. Kenaikan OCB ditunjukkan dengan sikap positif, ikhlas menolong serta ikut serta dalam mensupport guna tim yang hendak tingkatkan kinerjanya. kelompok dengan kemampuan yang besar mempunyai pegawai yang baik hendak sikap pegawai kepada kelompok tidak semacam pegawai yang bertugas di bagian depatemen dengan kemampuan kecil. Oleh sebab itu bisa diketahui kalau meningkatnnya kemampuan performansni pegawai atas dasar sikap pegawai yang positif bertambah (Kissi *et al.*, 2020).

Muzakki *et al.,* (2019) mencatat pada hasil penelitiannya bahwa organizational citizenship behavior berikan konttribusii pada kelompok dan tingkatkan daya produksi kawan dalam aktivitasnya, tingkatkan daya produksi administrator, berhemat pangkal energi yang dipunyai oleh manajemen serta kelompok dengan cara totalitas, menolong menjaga guna golongan, amat efisien dalam mengkoordinasikan aktivitas golongan kegiatan, tingkatkan keahlian kelompok buat menarik serta menjaga pegawai terbaik, tingkatkan kemantapan tim/kelompok, tingkatkan keahlian kelompok buat menyesuaikan diri dengan transformasi area di temapt kerja.

Widodo *et al.,* (2019) menulis pada hasil penelitiannya kalau pegawai yang mempunyai dorongan kegiatan yang besar, mempunyai anggapan yang bagus kepada kelompok serta membagikan anggapan kepada kesamarataan, hingga pegawai hendak dengan ikhlas berperan melampaui impian kelompok profesi yang diselesaikan dengan cara ikhlas, ikhlas serta suka perasaan hendak berakibat kepada kemampuan. Terus menjadi bagus organizational citizenship behavior dampingi pegawai hingga kemampuan hendak terus menjadi bertambah (Setiawan *et al.,* 2019). Organisasi yang memiliki pegawai yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki performansi yang lebih baik dari kelompok (Yuwanda & Pratiwi, 2020). Sikap OCB yang kerap didekatkan dengan sebutan helping behavior ataupun dalam Islam yang diketahui attawun (bantu membantu), OCB pula ialah rancangan habbluminnas (ikatan antara orang) yang diketahui dalam Islam riset ini pula meyakinkan terus menjadi besar ataupun terus menjadi bagus sikap OCB seseorang pegawai hingga terus menjadi besar angka kemampuan pegawai itu, alhasil bisa

berakibat positif pada kelompok, ataupun dengan tutur lain pegawai Pamella telah mempunyai sikap OCB yang bagus (Abrar. U & Isyanto, 2019). Dari pernyataan penelitian terdahulu di atas, dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel: 2.7

Penelitian Terdahulu yang Relavan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penlelitian
1.	(Supriyanto *et al.*, 2020)	*Do Organizational Citizenship Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship Between Spiritual Leadership and Employee Performance?*	PLS	*Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	(Kissi *et al.*, 2020)	*Ascertaining the Interaction Effects Among Organisational Citizenship Behaviour, Work Overload and Employees ' Performance in the Ghanaian Construction Industry International Journal of Productivity and Performance Management Article information*	Regresi	*Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employe performance*
3.	(Muzakki *et al.*, 2019)	*Is Employee Performance Affected by Organizational Cuoture , Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)?: An Empirical Investigation*	Regresi	*Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	(A. Widodo et al., 2019)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Dan *Organizational Citizenship Behavior*	Regresi	*Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan

		Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Malang		terhadap kinerja karyawan
5.	(Setiawan *et al.*, 2019)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan BPR Tunas Artha Jaya Abadi Cabang Mejayan	Regresi	*Organizational citizenship behavior berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*
6.	(Tonny Yuwanda & Pratiwi, 2020)	Pengaruh *Organizational Citizenship Behavio*r dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang Dan Work Overload Sebagai Variabel Mediasi	SEM-PLS	*Organizational citizenship* behavior memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employe performance*
7.	(Abrar. U & Isyanto, 2019)	Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Urchindize Cabang Madura)	Regresi	*Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap *employe performance*

Dari opini para peneliti di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H_7: Semakin tinggi karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi *employe performance*.

2.8.8 Pengaruh *Style Transformational Leadership* Terhadap *Employe Performance*

Studi yang dilakukan (Paracha *et al*., 2012) menulis pada hasil penelitiannya, *style transformational leadership* memiliki *corelation* yang positif serta bermakna kepada *employe performance*. *Transformational leadership* mendukung visi serta tujuan, menancapkan rasa kebesarhatian serta profit, rasa segan serta keyakinan pengikut (Paracha *et al*., 2012). Lanjut (Paracha *et al.*, 2012) menguraikan dalam penelitiannya *transformational leadership* memainkan kedudukan berarti dalam tingkatkan *employe performance* dan berfungsi buat menggapai tujuan kelompok serta pegawai berperan dengan keahlian pengikut dengan baik bertugas buat memperhitungkan kemampuan *performance* karyawannya.

Hasil riset Italiani, (2013) memaparkan dalam penelitiannya dengan efek *style transformational leadership* pengaruhi *employe performance* terdapat efek yang positif serta penting, *transformational leadership* pada riset ini bisa diamati lewat aspek kharisma seseorang *leader* pada unit SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Dimana para pegawai bisa meneladani watak pemimpin yang memiliki komitmen besar serta berkonsekuen serta etika dari ketetapan yang didapat. Indica, (2015) menulis pada hasil penelitiannya dengan *Style transformational leadership* memiliki efek positif serta penting kepada *employe performance*. Arahan yang sanggup mempraktikkan *transformational leadership* dengan efektif hendak meningkatkan komitmen yang besar kepada tim yang pada kesimpulannya memiliki efek pada kenaikan prestasi pegawai pada Waroeng Steak and Shake.

Kalsoom *et al.*, (2018) menulis pada hasil penelitiannya dengan pendapatnya, kepemimpinan merupakan salah satu kedudukan kunci yang dipakai dalam tiap kelompok. *Transformational leadership* merupakan aspek penting yang mendapatkan arti yang besar dari sebagian kurun waktu terakhir. Riset ini merupakan mengenai *style transformational leadership* yang mempunyai dampak pada *employe performance* di Pabrik FMCG Pakistan. Dari pernyataan penelitian terdahulu di atas, dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel: 2.8

Penelitian Terdahulu yang Relavan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penlelitian
1.	(Paracha *et al.*, 2012)	*"Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan*	Regresi	*Style Transformational leadership* memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap *employe Performance*
2.	(Italiani, 2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk	Regresi	*Style Transformational leadership* memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap *employe Performance*
3.	(Zeb. A *et al.*, 2018)	*Transformational and Transactional Leadership Styles and its Impact on the Performance of the Public Sector Organizations in Pakistan*	Regresi	*Style Transformational leadership* memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap *employe Performance*

4.	(Indica, 2015)	Pengaruh Etos Kerja Islam dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Waroeng Stike And Shake Di Kota Malang)	Analisis Jalur	*Style Transformational leadership* memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap *employe Performance*
5.	(Ma & Jiang, 2018)	*Transformational Leadership , Transactional Leadership , and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms*	Regresi	*Style Transformational leadership* memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap *employe Performance*
6	(Kalsoom *et al.*, 2018)	*Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance : A Case of FMCG Industry of Pakistan*	Regresi	*Style Transformational leadership* memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap *employe Performance*

Dari opini para peneliti di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

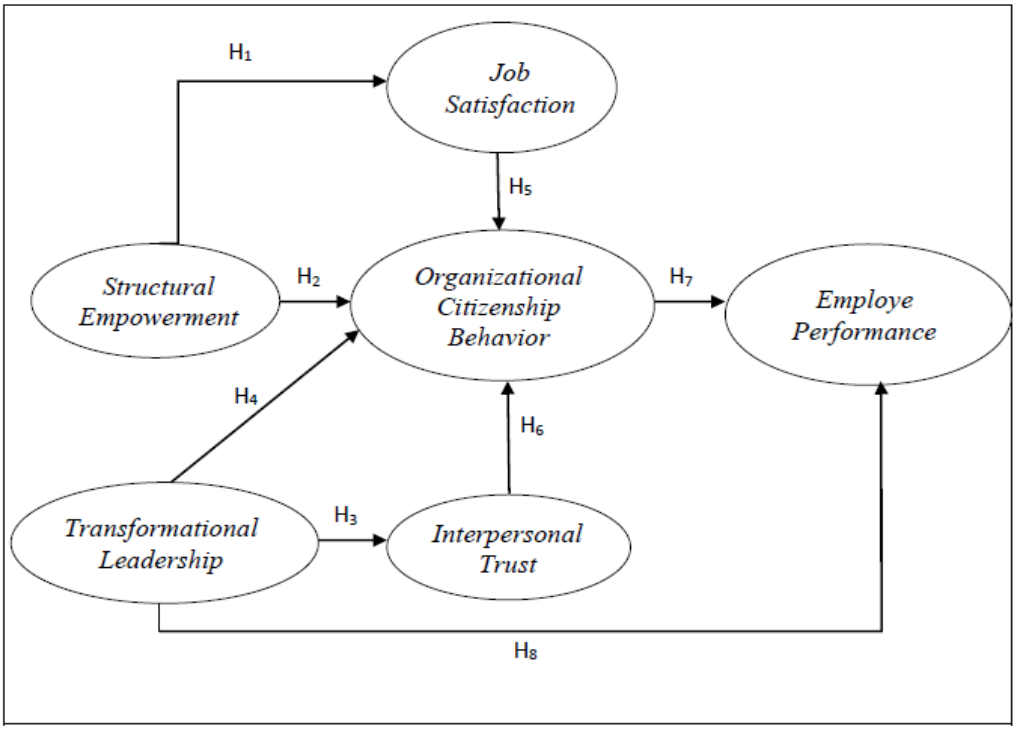
H_8: Semakin tinggi pemimpin yang memiliki *style transformational leadership* maka semakin tinggi *employe performance*.

2.9 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu serta hubungan antar variabel, maka kerangka pemikiran pengaruh *structural empowerment* dan *transformational leadership* terhadap *employe performance* melalui *organizational citizenship behavior, job satisfaction* dan *interpersonal trust* sebagai *variable intervening* dapat dilihat pada gambar 2.7 sebagai berikut:

Gambar: 2.7

Kerangka Model Penelitian



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini, 2021

Dari gambar 2.1 di atas penulis akan meneliti faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employe performance* dengan *structural empowerment* dan *transformational leadership* melalui *job satisfaction, organizational citizenship behavior,* dan *interpersonal trust* sebagai *variable intervening*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan kausalitas (sebab akibat). Metode kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand. A, 2014: 7). Dalam penelitian ini metode kausalitas digunakan untuk menguatkan hipotesis bagaimana peran *structural empowerment dan transformatonal leadershipdapat* dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* sehingga mampu mengakselerasi kenaikan *employe performance* melalui variabel *job satisfaction* dan *interpersonal trust*. Peneliti mengamati aspek-aspek yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti secara lebih spesifik, sehingga diperoleh data yang menunjang untuk diproses dan dianalisis.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, dalam penelitian ini akan mengkaji enam variabel, yaitu dua variabel bebas, satu variabel terikat dan tiga variabel *intervening*. Variabel bebasannya adalah *Structural Empowerment* (SE) dan *Transformational Leadership* (TL). Sedangkan variabel terikatnya adalah *Employe Performance* (EP). *Job Satisfaction* (JS), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Interpersonal Trust* (IT) sebagai variabel *Intervening*.

Tabel 3.1

Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Konsep	Indikator
Structural Empowerment	Pemberdayaan struktural (*structural empowerment*) merupakan program pemberdayaan didesain buat mendelegasikan kewenangan, wewenang oleh pimpinan pada anak buah mereka serta memberi tanggung jawab dengan mereka. Seluruhnya ini bisa tingkatkan status serta pengakuan dari pegawai yang diberdayakan Greasley & Bryman (2008: 5); (Asnawi, 2020)	1. Rasa memiliki 2. Rasa berkompetensi 3. Rasa menentukan nasib sendiri 4. Rasa adanya pengaruh (Spreitzer, 1997 ;Septarini, 2013; Paradisani & Putra, 2019)
Transformational Leadership	*Transformational leadership* mempengaruhi para pengikut alhasil merasakan keyakinan, ketakjuban, ketaatan serta hidmat kepada atasan serta mereka termotivasi buat melaksanakan lebih dari pada yang awal mulanya di harapkan dari mereka (Yukl, 2017: 316).	1. Karismatik (Pengaruh Ideal) 2. Inspirasional 3. Stimulasi Intelektual 4. Perhatian secara Individual (Yukl, 2017: 316)
Organizational Citizenship Behavior	*Organizational citizenship behavior* ialah sikap yang dilandasi oleh kemauan peribadi yang dicoba diluar kewajiban formalnya serta tidak berhubungan langsung ataupun dengan cara akurat dengan sistem pemberian apresiasi (Sule & Priansah, 2018: 417)	*1. Altruism* (Kepedulian) *2. Courtesy* (Kesopanan) *3. Sportsmanship* (Sikap positif) *4. Conscientiousness* (Hati Nurani) (Titisari. P, 2019: 7)
Job Satisfaction	Kepuasan kerja merupakan tindakan lazim kepada profesi seorang, yang membuktikan perbandingan antara jumlah apresiasi yang diperoleh pekerja serta jumlah yang mereka yakini sepatutnya mereka dapat (Robbins & Judge, 2019: 46)	1. Rasa Senang 2. Memiliki Semangat Kerja 3. Ekspektasi Upah 4. Apresiasi (Rasa Diakui) (Robbins & Judge, 2019: 50)
Interpersonal Trust	Kepercayaan interpersonal (*interpersonal trust*), yang merujuk pada sepanjang mana seseorang	1. Keterandalan (*Reliability*) 2. Emosi (*Emotional*

	karyawan percaya, serta mau berperan atas dasar perkata, aksi, serta ketetapan orang lain (Allister, 1995: 25); (Zhang *et al.*, 2020).	3. Berorientasi pada pencapaian 4. Kejujuran (*Honesty*) (Nyhan & Marlowe, 1997; Latif, 2019)
Employe Performance	Kinerja (*Performancee*) yakni gambaran perihal tahapan pemasukan aplikasi suatu program kegiatan atau kebijaksanaan dalam menghasilkan sasaran tujuan visi dan tujuan golongan yang dituangkan melalui perencanan berarti suatu golongan (Ricardianto, 2018: 67)	1. Kualitas Hasil Kerja 2. Kuantitas Hasil Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas (Bernadin & Russel 2005; Ricardianto, 2018: 69)

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi ialah kombinasi dari semua bagian yang berupa kejadian, perihal ataupun orang yang mempunyai karakter yang seragam yang jadi pusat kepedulian seorang pengamat sebab itu ditatap selaku seluruh studi (Ferdinand. A, 2014: 171). Populasi dalam riset ini merupakan pegawai di PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Cilegon Mandiri beralamatkan di jalur: Kav. 5 Komplek Sukma, Jaya. Jln Ahmad Yani, Jombang Wetan, Kec. Jombang, Kota Cilegon, Banten 42431 telephon (0254) 391661, dengan populasi sebesar 68 orang pegawai.

3.3.2 Sammpel

Sample merupakan beberapa dari populasi yang tersaring serta wakili sebagian dari populasi itu (Yusuf. A. M, 2017: 150). Dengan mempelajari sample, seseorang periset bisa menarik kesimpulan yang bisa digeneralisasi buat semua populasinya (Ferdinand. A, 2014: 171). Sampel dalam riset ini merupakan pegawai PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Cilegon Mandiri berjumlah 68 pegawai.

Metode sampling yang dipakai dalam riset ini merupakan sensus atau sampling keseluruhan. Sensus ataupun sampling keseluruhan merupakan metode pengumpulan sampel dimana semua personel populasi dijadikan sample seluruhnya (Sugiono, 2019: 134). Riset yang dicoba pada populasi dibawah 100 hendaknya dicoba dengan sensus atau sampel jenuh, alhasil semua personel populasi itu dijadikan sampel seluruhnya selaku subyek yang dipelajari ataupun selaku responden yang memberi data (Sugiono, 2019: 134).

3.4 Sumber Data

Sumber data yang dipakai dalam riset ini dibagi atas 2 tipe ialah data primer serta data sekunder.

3.4.1 Data Primer

Data primer (*primary data*) ialah informasi yang didapat dengan cara langsung dari sumbernya dimana informasi pokok ini didapat dari responden dengan tata cara penyebaran angket ataupun kuesioner.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder (*secondary data*) ialah informasi yang didapat buat memperoleh data pendukung yang berkaitan dengan riset ini dimana informasi itu telah ada. Dalam perihal ini data sekunder yang dipakai berawal dari riset daftar pustaka yang bisa memberikan prinsip-prinsip yang didapat dari buku-buku, jurnal artikel ilmiah, internet, serta laporan-laporan industri dan sumber-sumber yang berhubungan dengan riset ini.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan informasi ini terdiri dari:

a. Wawancara

Tata cara wawancara ialah upaya buat memperoleh data, informasi ataupun penjelasan dengan cara langsung lewat sesuatu percakapan buat sesuatu studi.

b. Kuesioner

Prosedur angket kuessioner ialah tata cara pengumpulan informasi berbentuk beberapa persoalan ataupun statment yang disusun dengan cara analitis dengan tujuan buat mendapatkan informasi dari responden. Penulis mempergunakan beberapa pernyataan ataupun pertanyaan dengan cara tercatat yang setelah itu diserahkan pada responden buat dijawab sesuai dengan opsi lain tanggapan yang ada. Angket yang pergunakan dalam riset ini mengandung 2 bagian penting. Bagian awal ialah berhubungan dengan profil responden, dimana informasi responden itu berkaitan dengan bukti diri responden dengan: nama, jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, status perkawinan, serta lama kerja responden. Selain itu bagian kedua mengandung statment ataupun persoalan yang berhubungan dengan faktor yang ditelitinya.

Pengukuran variabel memakai skala interval. Skala interval ialah alat pengukuran yang bisa menciptakan informasi yang mempunyai bentang angka yang memiliki arti serta sanggup menciptakan measrument yang mengizinkan perkiraan pada umumnya, penyimpangan standar, percobaan statistik ukuran, korelation, pengaruh, serta serupanya (Ferdinand, 2014: 206). Dalam riset ini dipakai skala interval dengan memakai metode *Agree- Dissagree Scale* dimana

terdapatnya ukuran rasio 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga dengan 10 (Sangat Setuju) buat seluruh variabel. Ada pula contoh jenis statment dengan balasan Sangat Tidak Setuju (STS) atau Sangat Setuju (SS) yakni:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	**Sangat Setuju**

Berikutnya responden ditunjukan buat membagikan asumsi (angka atau angket) pada item ataupun bagian yang diseleksi oleh responden. Kuessioner ataupun angket yang telah diisi responden berikutnya dipulangkan pada periset buat dilanjutkan pengerjaan statistik.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka ialah prosedur pengumpulan informasi yang berawal dari sebagian kepustakaan dan referensi lain yang mensupport riset ini.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisi informasi ialah aktivitas pengerjaan informasi yang terkumpul dari hasil penyebaran daftar pertanyaan/pernyataan ataupun angket dari perencanaan, tabulasi, serta aplikasi informasi pada pendekatan riset. Riset ini memakai persamaan sistemis berbasis varian, dimana terdiri dari 2 sub bentuk ialah bentuk pengukuran (*measurement model*) ataupun yang kerap diucap outer model serta bentuk sistemis (*structural model*) ataupun yang kerap diucap inner model. Menurut (Ghozali. & Latan, 2015: 5), *Partial Least Squares* ialah tata cara analisa yang powerfull serta kerap diucap pula bagai *sofft modeling* sebab meniadakan asumsi- asumsi OLS (*Ordinari Least Squares*) regresi, semacam informasi wajib berdistribusi normal dengan cara multivariate serta tidak terdapatnya dilema

multikolinearitas dampingi faktor eksogen. Ada pula keunggulan-keunggulan dari PLS pendapat (Hartono *et al.*, 2020: 49) yaitu:

1. Sanggup memodelkan banyak variabel laten dependen serta variable independen (model kompleks).
2. Sanggup mengatur permasalahan multikolinearitas antar variabel bebas.
3. Hasil senantiasa kuat meski ada informasi yang tidak wajar serta lenyap.
4. Menciptakan variabel laten independen dengan cara langsung berbasis cross product yang mengaitkan variabel potensial dependen selaku kekuatan prediksi.
5. Bisa dipakai pada konstruk reflektif serta formatif.
6. Bisa dipakai pada ilustrasi kecil.
7. Tidak meminta informasi berdistribusi normal.
8. Bisa dipakai pada informasi dengan jenis rasio berbeda ialah: nominal, ordinal, serta kontinus.

Disamping keunggulan-keunggulannya, PLS memiliki kelemahan-kelemahannya menurut (Hartono *et al.*, 2020: 50) yakni:

1. Susah menginterprestasi loading faktor laten independen, bila bersumber pada pada ikatan crossproduct yang tidak terdapat (semacam pada metode analisa aspek bersumber pada hubungan antar manifest faktor bebas).
2. Properti penyaluran ditaksir yang tidak dikenal menimbulkan tidak diperolehnya angka signifikansi melainkan melaksanakan teknik bootstrapping.
3. Terbatas pada pengetesan bentuk estimasi statistik.

4. Teknik analisis data terbagi atas dua bagian yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisa deskriptif merupakan sesuatu analisa statistik yang dipakai buat menganalisa informasi yang didasarkan pada informasi tanggapan ataupun opini responden, dengan metode mendeskripsikan (mendefinisikan) informasi itu apa adanya tanpa berarti buat mengambil kesimpulan yang legal biasa ataupun abstraksi. Statistik deskriptif dipakai buat memberikan cerminan ataupun uraian empiris atas informasi yang digabungkan dalam riset. Berikutnya periset hendak mengerjakan data-data dengan metode penggolongan serta ditabulasikan yang setelah itu diberi uraian atas hasil pengelompokkan itu (Ferdinand, 2014: 229).

3.6.2 Analisis Inferensial

Analisa inferensial ialah metode statistik yang pergunakan buat menganalisa informasi sample yang setelah itu hasilnya diberlakukan buat populasi. Sesuai anggapan yang sudah diformulasikan (hipotesisnya), hingga dalam riset ini analisa informasi inferensial diukur dengan riset ini dicoba dengan memakai perlengkapan bantuan program *SmartPLS* tipe 3.29 yang dijalani dengan alat pc, mulai dari penilaian bentuk pengukuran (*outer model*) hingga dengan penilaian model sistemisasi *(inner model*).

3.6.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Sesuatu rancangan serta bentuk riset tidak bisa diuji dalam sesuatu bentuk perkiraan pengaruh relasional serta kausal bila belum melampaui langkah purifikasi

dalam bentuk pengukuran (Hartono *et al.,* 2020: 59). Bentuk pengukuran membuktikan gimana variabel manifest (penanda) mempresentasi variabel laten buat diukur. Dalam Partial Least Square (PLS) bentuk pengukuran ataupun outer model dengan penanda reflektif dievaluasi dengan *convergent validity* serta *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* buat pihak indikator.

1. Uji Validitas

   Percobaan kebenaran menampilkan seberapa baik suatu cara, instrumen ataupun cara mengukur sesuatu rancangan khusus. Dalam riset ini percobaan keabsahan dicoba dengan memandang angka *convergent validity* dengan indikator memiliki nilai *loading factor > 0.7*. *Convergent validity* berkaitan dengan prinsip kalau pengukur-pengukur dari sesuatu konsrtuk sepatutnya berkorelasi tinggi. *Convergent validity* dari bentuk pengukuran dengan penanda refleksif bisa diamati dari *loading factor*.

   Discriminant validity berkaitan dengan prinsip kalau pengukur- pengukur (*manivest variable*) dari sesuatu konstruk yang berlainan sepatutnya tidak berkorelasi dengan besar. *Discriminant validity* dari bentuk pengukuran dengan penanda refleksif ditaksir bersumber pada *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk yang lain, hingga perihal itu membuktikan kalau konstruk laten memperkirakan ukuran pada pihak mereka lebih bagus dari ukuran pihak yang lain. Cara lain adalah melihat nilai *scuare root of avarage variance extracted* (AVE) tiap konstruk dengan hubungan antara konstruk

dengan konstruk yang lain dalam bentuk. Bila angka sumber kuadrat AVE tiap konstruk memiliki nilai > 0.5 dari angka hubungan antara konstruk dengan konstruk yang lain dalam bentuk, hingga dibilang mempunyai angka discriminant validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981; Ghozali & Latan, 2015: 74). Ada pula *standard test* keabsahan *convergent* serta *discriminant* bisa diamati pada bagan 3.2 yakni

Tabel 3.2

Kriteria Uji Validitas (*Convergent* dan *Discriminant*)

Parameter		Kriteria
Convergent Validity	*Loading Vactor*	>0,70 untuk *Confirmatory Research* >0,60 untuk *Exploratory Research*
	AVE	>0,50 untuk *Confirmatory* maupun *Exploratory Research*
Discriminant Validity	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten	Akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk laten

Sumber (Ghozali & Latan, 2015:74-76)

1. Reliabilitas

Uji reliabilitas dicoba buat melaporkan ketepatan, kestabilan serta akurasi instrumen dalam mengukur konstruk. Maksudnya *test reliabilitas* dipakai buat mengukur sejauh mana sesuatu perlengkapan ukur bisa membagikan hasil yang relatif serupa bila dicoba pengukuran kembali pada subyek yang serupa (Hartono *et al.*, 2020: 61). Dalam riset ini uji coba *reliabilitas* bisa dikenal bersumber pada *Crombach's Alpha* serta *Composite Reliability*. Ada pula *rule*

of thumb yang dipakai buat memperhitungkan *reliabilitas* bisa diamati pada bagan 3.3 yakni:

Tabel 3.3

Kriteria Uji Reliabilitas

Parameter		Kriteria
Reliabilitas	*Crombach's Alpha*	>0,70 untuk *Confirmatory Research* >0,60 untuk *Exploratory Research*
	Composite Reliability	>0,70 untuk *Confirmatory Research* >0,60-0,70 untuk *Exploratory Research*

Sumber (Ghozali. I & Latan. H, 2015:77)

3.6.2.2 Evaluasi Struktural Model (*Inner Model*)

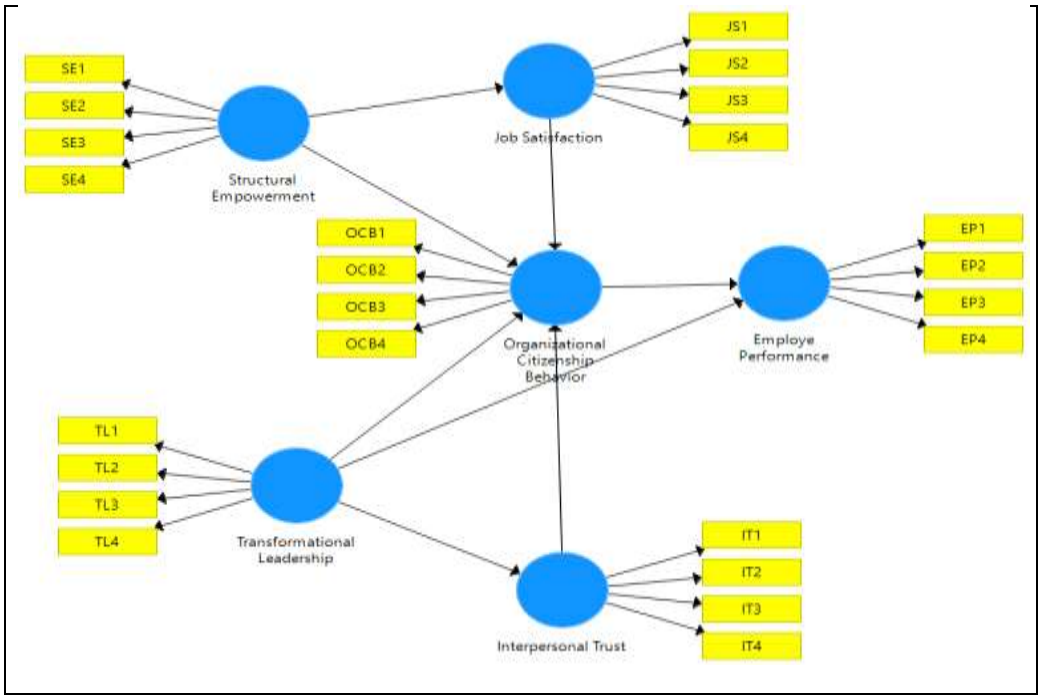
Bentuk sistemis membuktikan daya ditaksir dampingi faktor potensial ataupun konstruk (Ghozali & Latan, 2015: 7). Bentuk model ataupun yang lebih diketahui *inner model* ialah bentuk sistemis buat melukiskan ataupun memperkirakan ikatan sebab-akibat dampingi faktor potensial. *Inner model* dengan memakai *R- Square* buat tiap faktor potensial *variable endogen* selaku daya perkiraan dari bentuk sistemis (Hartono *et al.*, 2020: 62). Pergantian angka *R-Square* dipakai buat menarangkan akibat faktor potensial *variable eksogen* khusus kepada faktor *variable endogen* apakah memiliki akibat yang *substantive*. Tidak hanya *R- Square,* pengukuran *inner model* bentuk pula dicoba dengan *Stone-Geisser* ialah memandang *Q- square (Q2) test* buat *predictive relevance*, sebaliknya angka *Q- square* & < 0 membuktikan kalau bentuk kurang mempunyai *predictive relevance.*

Model analisis persamaan struktural yang dibangun dalam penelitian ini terdiri dari lima variabel yaitu: *Structural Empowerment* (SE) dan *Transformational Leadership* (TL). Sedangkan variabel terikatnya adalah *Employe Performance* (EP), *Job Satisfaction* (JS), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Interpersonal Trust* (IT) sebagai variabel *intervening.* Ketentuan dalam menggambarkan diagram jalur dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstruk teoritikal yang menunjukan variabel laten digambarkan dengan bentuk lingkaran atau bulatan elips.
2. Indikator dari variabel laten digambarkan dalam bentuk kotak
3. Hubungan-hubungan asimetri digambarkan dengan panah tunggal.

Gambar 3.1

Model Konstruk Penelitian



Sumber: Model Penelitian SmartPLS Dikembangkan 2021

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dilakukang dengan *bootstrapping*. Statistik uji yang dipakai dalam riset ini ialah t- statistik, dimana pengetesan anggapan dalam riset ini dicoba dengan memandang *koefisien rute* yang terdapat dengan menyamakan antara angka t- statistik dengan angka t- tabel (1, 960) pada tingkatan signifikansi 5% (5 persen) (Hartono *et al.*, 2020: 87). Ada pula dasar pengumpulan ketetapan ialah bila t- statistik lebih kecil dari t- tabel hingga anggapan ditolak maksudnya tidak ada akibat yang penting pada faktor yang cermati. Kebalikannya bila t- statistik lebih besar dari t- tabel hingga anggapan diperoleh, yang maksudnya ada akibat yang penting pada faktor yang di teliti. Tidak hanya itu pengetesan anggapan bisa pula diamati dari angka *p value*. Bila angka *p value* lebih kecil dari 0, 05 hingga hipotesis diperoleh buat tingkatan ketetapan 95 persen (*alpha 5%*). Kebalikannya, bila *p value* lebih besar dari 0, 05 hingga anggapan ditolak.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Data

Dari hasil penelitian, maka ditemukan beberapa hal yang terkait dengan penelitian, yaitu data dan informasi yang akan mendukung pembahasan dalam penelitian. Data-data dan informasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2 Statistik Deskriptif Responden Penelitian

Analisis statistik deskriptif berguna untuk memberikan gambaran atas data yang diperoleh atau terkumpul dari suatu penelitian. Data yang akan disajikan dalam penelitian ini diantaranya deskripsi responden penelitian dan statistik deskriptif variabel penelitian.

Penelitian ini mengambil objek pada PT. BPRS Cilegon Mandiri. Jumlah populasinya sebanyak 68 karyawan. Sedangkan yang dijadikan sampel adalah semua populasinya sebanyak 68 responden.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden penelitian dikelompokan menjadi dua kategori berdasarkan jenis kelamin. Tabel 4.1 di bawah ini memperlihatkan gambaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel: 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-Laki	45	66%
2.	Perempuan	23	34%
	Total	**68**	**100%**

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.1 di atas memperlihatkan bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 45 orang (66%), sedangkan responden perempuan berjumlah 23 orang (11%). Kondisi ini memperlihatkan bahwa sampel dari laki-laki mendominasi dibandingkan dengan perempuan. Hal tersebut sesuai dengan karakteristik pekerjaan teknik aktivitas yang ada di perusahaan tersebut lebih dibutuhkan pekerjaan fisik yang lebih sesuai dilakukan oleh laki-laki.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan menunjukan dan daya pikir yang dimiliki oleh seorang responden. Oleh karena itulah dalam penelitian ini maka tingkat pendidikan responden dapat diklarifikasikan menjadi empat bagian yaitu: SLTA/Sederajat, Diploma, Sarjana dan Pascasarjana dapat dilihat pada tabel 4.2 adalah sebagai berikut:

Tabel: 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	SLTA/Sederajat	26	38%
2.	Diploma	4	6%
3.	Sarjana	37	54%
4.	Pascasarjana	1	2%
	Total	**68**	**100%**

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.2 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden yaitu berpendidikan Sarjana sebanyak 37 orang (54%) diikuti oleh responden berpendidikan SLTA/Sederajat 26 orang (38%), Diploma 3 orang (6%), kemudian Pascasarjana 1 orang (2%). Analisis pendidikan penting dianalisis, karena setiap jenis pekerjaan membutuhkan kemampuan seseorang dalam menjalankan

pekerjaannya sesuai dengan tuntuan pekerjaan tersebut. Semakin tingginya pendidikan karyawan akan mempengaruhi kemampuan seseorang dalam melakukan pengelolaan pekerjaannya.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Karyawan PT. BPRS Cilegon Mandiri ada yang memiliki status menikah dan ada yang belum menikah. Tabel 4.3 di bawah ini menggambarkan karakteristik responden karyawan PT. BPRS Cilegon Mandiri berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada berikut ini:

Tabel: 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No	Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
1.	Menikah	60	88%
2.	Belum Menikah	8	12%
	Total	**68**	**100%**

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.3 di atas diketahui karyawan PT. BPRS Cilegon Mandiri mayoritas sudah menikah dengan total 60 orang (88%) dan karyawan dengan status belum menikah yaitu sebanyak 8 orang (12%). Orang yang sudah menikah biasanya lebih giat dalam bekerja karena memiliki tanggung jawab terhadap keluarganya sehingga lebih fokus dan rajin dalam bekerja.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia merupakan hal yang perlu diperhatikan bagi karyawan tentang jenis pekerjaan. Tabel 4.4 di bawah ini merupakan data karyawan PT. BPRS Cilegon Mandiri berdasarkan usia dapat dilihat berikut ini:

Tabel: 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	20 – 30 Tahun	22	32%
2.	31 – 40 Tahun	24	35%
3.	41 – 50 Tahun	19	28%
4.	51 – 60 Tahun	3	5%
	Total	**68**	**100%**

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah yang berusia pada rentang 31 – 40 tahun yakni 35 orang responden (35%), sedankan yang menempati posisi kedua yang usia pada rentang 20 – 30 tahun sebanyak 22 orang responden (32%), selanjutnya 19 orang (28%) pada rentang 41 – 50 tahun dan pada rentang 51 – 60 tahun 3 orang (5%). Data tersebut menjelaskan bahwa PT. BPRS Cilegon Mandiri memiliki karyawan relatif muda, dimana pada usia tersebut manusia memiliki efektivitas kerja yang tinggi dan mempunyai keinginan untuk berkembang sehingga akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasakan Lamanya Bekerja

Responden penelitian dikelompokan menjadi lima kategori lamanya masa kerja karyawan. Karakteristik responden berdasarkan lamamya bekerja dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel: 4.5

Karakteristik Responden Berdasakan Lamanya Bekerja

No	Lamanya Bekerja	Frekuensi	Persentase
1.	1 – 5 Tahun	12	18%
2.	6 – 10 Tahun	36	53%
3.	11 – 15 Tahun	9	13%
4.	16 – 20 Tahun	11	16%
	Total	**68**	**100%**

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.5 di atas diketahui bahwa lamanya bekerja pada rentang 1 – 5 tahun berjumlah 12 responden (6%) selanjutnya pada rentang 6 – 10 tahun berjumlah 36 responden (53%) selanjutnya pada rentang 11 – 15 tahun berjumlah 9 responden (13%) selanjutnya pada rentang 16 – 20 tahun berjumlah 11 responden (16%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lamanya bekerja pada rentang 6 – 10 tahun sedangkan responden terkecil jumlahnya adalah karyawan yang memiliki masa kerja selama 16 – 20 tahun.

4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai data yang diteliti. Statistik deskriptif yang ditampilkan berupa nilai frekuensi setiap item jawaban pada kuesioner. Untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan, maka dilakuan analisis dengan menggunakan teknik analisis indeks. Analisis indeks bertujuan untuk menggambarkan presepsi umum responden atas item-item pertanyaan yang diajukan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti (Ferdinand, 2014: 231). Teknik skoring yang dilakukan dalam

penelitian ini ialah minimum 1 dan maksimum 10. Perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

Nilai Indeks = {(%F1x1) + (%F2x2) + (%F3x3) + (%F4x4) + (%F5x5) + (%F6x6) + (%F7x7) + (%F8x8) + (%F9x9) + (%F10x10)}/10

Dimana:
F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1
F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2
Dan seterusnya F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pernyataan.

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90 tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*there-box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Adapun batas pengelompokan tanggapan responden dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini

Tabel: 4.6

Batasan Pengelompokan Tanggapan Responden

Batasan	Keterangan
10.00 – 40	Rendah
40.01 – 70	Sedang
70.01 – 100	Tinggi

Sumber: Ferdinand (2014: 232)

Berikut adalah hasil analisis statistik deskriptif variabel penelitian yang terdiri dari variabel *employe performance, structural empowerment, transformational*

leadership, job satisfaction, organizational citizenship behavior dan *interpersonal trust* yang dihimpun dari responden yang berjumlah 68 orang responden.

4.3.1 Variabel *Employe Performance*

Employe performance ialah seseorang pegawai yang sudah melakukan, melaksanakan peranan serta tanggung jawabnya untuk memberi partisipasi pada penciptaan sesuatu benda ataupun pelayanan ataupun buat tugas-tugas administratif (Robbins & Judge, 2019: 396). Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel *employe performance* menggunakan empat indikator, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu dan efektivitas. Tanggapan responden terhadap indikator dari variabel *employe performance* dapat dilihat pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel: 4.7

Distribusi Nilai Indeks Variabel *Employe Performance*

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai *Employe Performance*										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Kualitas Hasil Kerja								33.8	42.6	23.5	78.75	Tinggi
Kuantitas Hasil Kerja								30.9	51.5	17.6	84.16	Tinggi
Ketepatan Waktu								25.0	55.9	19.1	82.81	Tinggi
Efektivitas								23.5	50.0	26.5	76.15	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											80.46	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan bahwa variabel *employe performance* yang dijelaskan melalui empat indikator, selanjutnya memperoleh indeks pada rentang nilai 76.15 – 84.16 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat

indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 80.46. dari hasil indeks tersebut menunjukan bahwa karyawan telah memiliki kinerja yang tinggi. Secara garis besar *employe performance* dapat ditunjukan dengan memperhatikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas pada hasil pekerjaan mereka terhadap hasil pekerjaannya. Kemudian karyawan menyelesaikan pekerjaan secara terjadwal, misalnya membuat agenda kerja sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan perusahaan.

4.3.2 Variabel *Structural Empowerment*

Pemberdayaan struktural (*structural empowerment*) merupakan program pemberdayaan didesain buat mendelegasikan kewenangan, wewenang oleh pimpinan pada anak buah mereka serta memberi tanggung jawab dengan mereka. Seluruhnya ini bisa tingkatkan status serta pengakuan dari pegawai yang diberdayakan (Greasley & Bryman 2008: 5; Asnawi, 2020). Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel *structural empowerment* menggunakan empat indikator, yaitu rasa memiliki, rasa berkompetensi, rasa menentukan nasib sendiri, rasa adanya pengaruh. Tanggapan responden terhadap indikator dari variabel *structural empowerment* dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel: 4.8

Distribusi Nilai Indeks Variabel *Structural Empowerment*

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai *Structural Empowerment*										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Rasa memiliki								10.3	54.4	35.3	68.23	Sedang
Rasa berkompetensi								7.4	61.8	30.9	72.29	Tinggi
Rasa menentukan nasib sendiri								7.4	63.2	29.4	73.54	Tinggi
Rasa adanya pengaruh								5.9	57.4	36.8	66.98	Sedang
Total Rata-Rata Nilai Indeks											70.25	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan bahwa variabel *structural empowerment* yang dijelaskan melalui empat indikator, selanjutnya memperoleh indeks pada rentang nilai 68.98 – 73.54 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 70.25. Dari hasil indeks tersebut menunjukan bahwa karyawan telah memiliki *structural empowerment* yang tinggi. Secara garis besar *structural empowerment* dapat ditunjukan dengan rasa memiliki, rasa berkompetensi, rasa menentukan nasib sendiri, rasa adanya pengaruh.

4.3.3 Variabel *Style Transformational Leadership*

Transformational Leadership ialah tipe seorang pemimpin yang mampu bisa memperhatikan bawahan yang merasakan kepaercayaan, ketakjuban, ketaatan serta hidmat kepada atasan serta mereka termotivasi buat melaksanakan lebih dari yang awal mulanya diharapkan dari mereka. (Yukl, 2017: 316). Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel *transformational leadership* menggunakan empat

indikator, yaitu karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual. Tanggapan responden terhadap indikator dari variabel *transformational leadership* dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel: 4.9

Distribusi Nilai Indeks Variabel *Transformational Leadership*

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai *Transformational Leadership*										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Karismatik								5.9	60.3	33.8	69.58	Sedang
Inspirasional								4.4	63.2	32.4	70.84	Tinggi
Stimulasi Intelektual								4.4	64.7	30.9	72.19	Tinggi
Perhatian Secara Individual								1.5	64.7	33.8	69.58	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											70.54	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan bahwa variabel *style transformational leadership* yang dijelaskan melalui empat indikator seluruhnya memperoleh indeks pada rentang nilai 69.58 – 72.19 dengan interpertasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 70.54. Dari hasil indeks tersebut menunjukan bahwa karyawan mengharapkan memiliki pemimpin yang berkarkter atau bersifat transformasional yang tinggi. Secara garis besar *style transformational leadership* dapat ditunjukan dengan inspirasional seorang pemimpin terhadap pengikutnya dengan memberikan dorongan, semangat kepada para pengikutnya.

4.3.4 Variabel *Job Satisfaction*

Job satisfaction ialah tindakan biasa kepada profesi pegawai, yang membuktikan perbandingan antara jumlah apresiasi yang diperoleh pekerja serta

jumlah yang mereka yakini, sepatutnya mereka dapat (Robbins & Judge, 2019: 46). Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel *job satisfaction* menggunakan empat indikator, yaitu rasa senang, memiliki semangat kerja, ekspektasi upah dan apresiasi (rasa diakui). Tanggapan responden terhadap indikator dari variabel *job satisfaction* dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel: 4.10

Distribusi Nilai Indeks Variabel *Job Satisfaction*

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai *Job Satisfaction*										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Rasa Senang								32.4	51.5	16.2	85.52	Tinggi
Memiliki Semangat Kerja								27.9	55.9	16.2	85.42	Tinggi
Ekspektasi Upah								22.1	66.2	11.8	89.48	Tinggi
Apresiasi (Rasa Diakui)								29.4	54.4	16.2	85.42	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											86.46	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.10 di atas dapat dijelaskan variabel *job satisfaction* yang dijelaskan melalui empat indikator, seluruhnya memperoleh indeks pada rentang nilai 85.42 – 89.48 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 86.46. Secara garis besar *job satisfaction* ditunjukan dengan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan cukup tinggi, karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu serta karyawan merasa di akui dan rasa hormat serta hubungan antara setiap karyawan dengan atasan langsung di lingkungan kerjanya kondusif dan harmonis.

4.3.5 Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior melibatkan beragam perilaku kerja *diskresioner* yang mempertahankan dan meningkatkan fungsi organisasi seperti menolong sesama pekerja berbagi pengetahuan *tacit knowledge* dan bekerja melampaui panggilan tugas untuk membantu sesama, perilaku ini tidak dipreskripsikan oleh organisasi, tetapi terjadi secara sukarela dengan diskresi karyawan (Cummings & Worley, 2019: 440). Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel *organizational citizenship behavior* menggunakan empat indikator, yaitu kepedulian, kesopanan, sikap positif dan hati nurani. Tanggapan responden terhadap indikator dari variabel *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai berikut

Tabel: 4.11
Distribusi Nilai Indeks Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai *Organizational Citizenship Behavior*										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Kepedulian								48.5	47.1	4.4	96.04	Tinggi
Kesopanan							2.9	47.1	47.1	2.9	97.39	Tinggi
Sikap Positif							1.5	44.1	50.0	4.4	96.04	Tinggi
Hati Nurani							1.5	39.7	50.0	8.8	92.08	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											95.38	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.11 di atas dapat dijelaskan variabel *organizational citizenship behavior* yang dijelaskan melalui empat indikator, seluruhnya memperoleh indeks pada rentang nilai 92.08 – 97.39 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 95.38. Secara garis besar *organizational citizenship behavior* dapat ditunjukan dengan

kepedulian seorang karyawan terhadap rekan kerjanya membantu menyelesaikan pekerjaannya dan ditunjukan dengan sikap positif karyawan yang peduli kepada rekan kerjanya.

4.3.6 Variabel *Interpersonal Trust*

Interpersonal trust merupakan sesuatu eskpektasi serta pengharapan positif jika orang lain tidak hendak lewat perkata, tindakandan kebijaksanaan berperan dengan cara oportunistik. Keyakinan pada tim merupakan apa yang orang andalkan, membidik pada kerjasama dalam pemakaian pangkal kekuatan buat kemampuan maksimal (Dwika & Adnyani, 2020). Hasil perhitungan angka indeks pernyataan variabel *interpersonal trust* menggunakan empat indikator, yaitu keterandalan (*reliability*), emosional, berorientasi pada pencapaian, kejujuran. Tanggapan responden terhadap indikator dari variabel *interpersonal trust* dapat dilihat pada tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel: 4.12

Distribusi Nilai Indeks Variabel *Interpersonal Trust*

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Mengenai *Interpersonal Trust*										Nilai Indeks	Interpretasi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Keterandalan								7.4	69.1	23.5	78.85	Tinggi
Emosional								16.2	66.2	17.6	84.16	Tinggi
Berorientasi pada penncapaian								13.2	67.6	19.1	82.71	Tinggi
Kejujuran								19.1	54.4	26.5	76.15	Tinggi
Total Rata-Rata Nilai Indeks											80.47	Tinggi

Sumber: data primer diolah 2021

Dari tabel 4.12 di atas dapat dijelaskan variabel *interpersonal trust* yang dijelaskan melalui empat indikator, seluruhnya memperoleh indeks pada rentang nilai 76.15 – 84.16 dengan interpretasi tinggi. Rata-rata indeks dari keempat indikator tersebut juga berada pada interpretasi tinggi dengan nilai 80.47. Secara garis besar *interpersonal trust* ditunjukan Mengarah kepada individu yang menceritakan kebenaran dan mengelola perilaku berdasar pada niat yang baik daripada niat jahat dan dengan cara-cara yang lebih tulus daripada manipulatif.

4.4 Statistik Inferensial

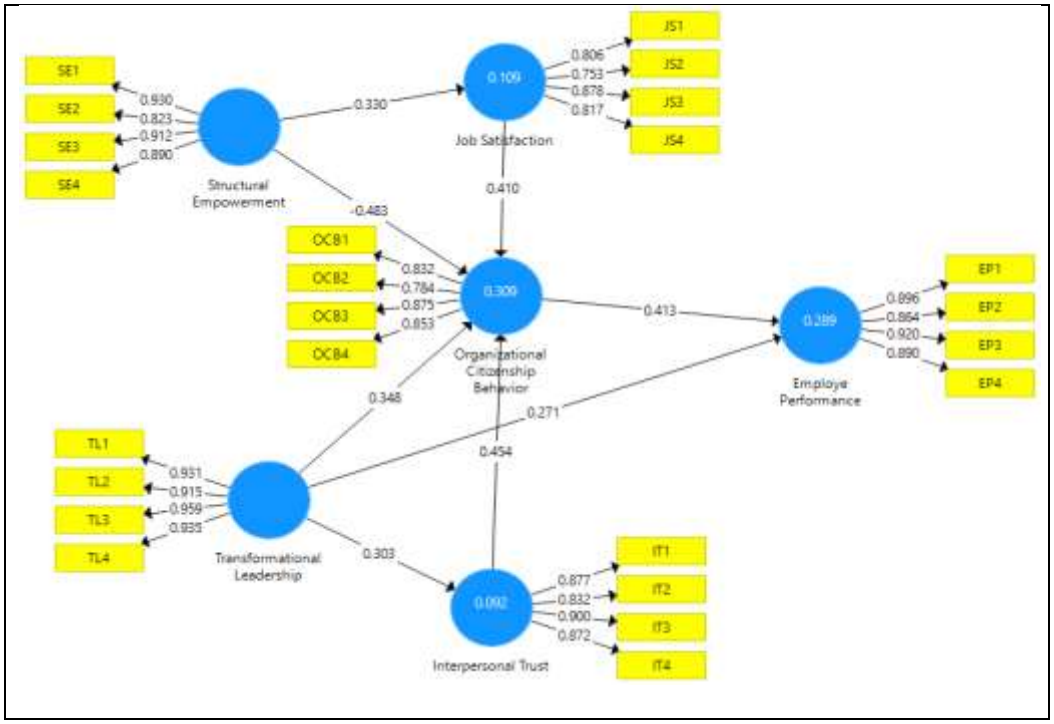
4.4.1 Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Hasil Uji Validitas

Sebelum melakukan uji hipotesis maka perlu dilakukan uji validitas untuk memperlihatkan seberapa baik sebuah teknik instrumen atau proses mengukur atas suatu konsep. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *convergent validity* dan *discriminant validity*. Berikut adalah hasil uji validitas dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut:

Gambar: 4.1

Outer Model



Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari gambar 4.1 di atas bahwa semua variabel dari tiap-tiap indikator > 0.70 sehingga dapat memenuhi kriteria validitas. Menurut (Ghozali & Latan., 2015: 74) indikator dinyatakan valid jika masing-masing indikator memiliki nilai *loading factor* > 0.70. Selain melihat nilai dari *loading factor, convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.50 (Ghozali & Latan., 2015: 74). Pada model ini nilai AVE masing-masing variabel berada di atas 0.50 seperti terlihat pada tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel: 4.12

Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Construct Reliability and Validity	
Variabel	***Average Variance Extacted***
Employe Performance (EP)	0.797
Interpersonal Trust (IT)	0.758
Job Satisfaction (JS)	0.663
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.701
Structural Empowerment (SE)	0.792
Transformational Leadership (TL)	0.875

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel 4.12 di atas karena tidak adanya permasalahan pada *convergent validity* maka akan dilakukan uji *discriminant validity*. *Discrimnant validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran-pengukuran (manivest variabel) dari suatu konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Untuk mengetahui nilai *discriminant validity* yaitu dengan cara melihat akar kuadarat *AVE*. Nilai yang diharapkan akar kuadrat lebih tinggi daripada nilai korelasi dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel: 4.13

Hasil *Square Root Of Variance Extacted* (*AVE*)

Discrimnant Validity						
Variabel	(*EP*)	(*IT*)	(*JS*)	(*OCB*)	(*SE*)	(*TL*)
Employe Performance (EP)	0.893					
Interpersonal Trust (IT)	0.807	0.871				
Job Satisfaction (JS)	0.473	0.271	0.815			
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.467	0.355	0.418	0.837		
Structural Empowerment (SE)	0.648	0.654	0.330	0.193	0.890	
Transformational Leadership (TL)	0.354	0.303	0.130	0.201	0.699	0.935

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel 4.13 di atas maka dapat dikatakan bahwa akar kuadarat *AVE* pada seluruh konstruk lebih besar daripada korelasi antar varibel tersebut dengan

variabel lainnya. Nilai akar kuadrat *AVE* dan nilai di bawahnya adalah nilai korelasi antar konstruk. Jadi terlihat bahwa nilai akar kuadrat *AVE* lebih tinggi daripada nilai korelasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian ini adalah valid karena telah memenuhi *discriminant validity*.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas maka selanjutnya yaitu uji reliabilitas. Uji reliabilitas ini dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur variabel. Untuk mengukur reliabilitas variabel dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *crombach's alpha* dan *composite reliability* atau yang sering disebut *Dillon Goldstein's Rule of Thumb* yang bisa digunakan untuk menilai reliabilitas variabel yaitu di atas 0.70 (Ghozali. I & Latan. H, 2015: 75 - 77). Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada gambar 4.2 di bawah ini:

Tabel: 4.2
Nilai *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Construct Reliability and Validity

Matrix | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted ... | Copy to Clipboard:

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employe Performance	0.915	0.919	0.940	0.797
Interpersonal Trust	0.894	0.910	0.926	0.758
Job Satisfaction	0.833	0.854	0.887	0.663
Organizational Citizenship Behavior	0.857	0.861	0.903	0.701
Structural Empowerment	0.916	0.965	0.938	0.792
Transformational Leadership	0.952	0.956	0.965	0.875

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel 4.14 di atas hasil uji reliabilitas terlihat bahwa *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari seluruh variabel memiliki nilai di atas 0.70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

4.4.2 Hasil Uji Struktural Model (*Inner Model*)

Setelah model penelitian lolos uji pengukuran, maka perlu dilakukan pengujian lanjut yaitu *inner model* untuk mengetahui besarnya hubungan (keterikatan) antar variabel yang dinyatakan dalam hipotesis. Pengujian *inner model* atau model *structural* yang pertama dilakukan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* tersaji pada tabel 4.14 di bawah ini:

Tabel: 4.14
Nilai *R- Square*

R Square		
Variabel	***R Square***	***R Square Adjusted***
Employe Performance (EP)	0.289	0.267
Interpersonal Trust (IT)	0.092	0.078
Job Satisfaction (JS)	0.109	0.096
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.309	0.266

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Menurut (Hair *et al.*, 2011; Ghozali & Latan, 2015: 81) meguraikan bahwa dalam pengukuran *R-Square* terdapat tiga kategori yaitu kuat (0.75), sedang (0.50) dan lemah (0.25). Dari tabel 4.15 di atas nilai *R-Square* pada variabel *employe performance* 0.289 yang berarti bahwa termasuk dalam kategori lemah. Hasil ini berarti *employe performance* dipengaruhi sebesar 28.9% oleh *organizational citizenship behavior* dan *transformational leadership* kemudian sisanya 71.1% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam penelitian ini. Nilai

R-Square variabel *interpersonal trust* 0.092 yang berarti dalam kategori lemah. Hasil ini berarti *interpersonal trust* dipengaruhi sebesar 9.2% oleh *transformational leadership* kemudian sisanya 90.8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam penelitian ini. Nilai *R-Square* variabel *job satisfaction* sebesar 0.109 yang berarti dalam kategori lemah. Hasil ini berarti *job satisfaction* dipengaruhi sebesar 10.9% oleh *structural empowerment* kemudian sisanya 89.1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam penelitian ini. Nilai *R-Square* variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0.309 yang berarti dalam kategori lemah. Hasil ini berarti *organizational citizenship behavior* dipengaruhi sebesar 30.9% oleh *structural empowerment, transformational leadership, job satisfaction* dan *interpersonal trust* kemudian sisanya 60.1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikut sertakan dalam penelitian ini.

4.4.3 Hasil Pengujian

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat perolehan nilai *T Statistic dan P Values.* Untuk nilai *T Statistic* dan *P Values* dalam *SmartPLS* dilakukan melalui proses *bootstrapping* terhadap model yang telah dinyatakan valid dan reliabel. Hasil hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T Statistic* > *T tabel* (1.960) atau *P values* < *0.05.* Hasil tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar: 4.3
Hasil Uji *Bootstapping Direct Effect*

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Val... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Co... | Samples | Copy to Clipboard: Excel Format | R Format

	Original Sampl...	Sample Mean (M)	Standard Deviation ...	T Statistics (|...	P Values
Interpersonal Trust -> Organizational Citizenship Behavior	0.454	0.426	0.168	2.699	0.007
Job Satisfaction -> Organizational Citizenship Behavior	0.410	0.428	0.120	3.402	0.001
Organizational Citizenship Behavior -> Employe Performance	0.413	0.396	0.132	3.123	0.002
Structural Empowerment -> Job Satisfaction	0.330	0.355	0.115	2.873	0.004
Structural Empowerment -> Organizational Citizenship Behavior	-0.483	-0.476	0.216	2.238	0.026
Transformational Leadership -> Employe Performance	0.271	0.280	0.108	2.517	0.012
Transformational Leadership -> Interpersonal Trust	0.303	0.313	0.111	2.714	0.007
Transformational Leadership -> Organizational Citizenship Behavior	0.348	0.347	0.166	2.094	0.037

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari gambar 4.3 di atas hasil uji *Bootstrapping* dengan *SmartPLS 3.29* dapat dijelaskan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: hasil penelitian ini *structural empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* dengan *SmartPLS 3.29*, pengaruh *structural empowerment* terhadap *job satisfaction* perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.873 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.004) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima yang menyatakan bahwa *structural empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Semakin baik *Structural empowerment* diterapkan maka semakin meningkat *job satisfaction*.
2. Hipotesis 2: *structural empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh *structural empowerment* terhadap *organizational*

citizenship behavior perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.238 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.026) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima yang menyatakan *structural empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior. Structural empowerment* diterapkan maka semakin meningkat *organizational citizenship behavior.*

3. Hipotesis 3: *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *interpersonal trust.* Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh *transformational leadership* terhadap *interpersonal trust* perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.714 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.007) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima yang menyatakan bahwa *style transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *interpersonal trust.* Semakin efektif pemimpin yang memiliki *transformational leadership* maka semakin meningkat perilaku *interpersonal trust.*
4. Hipotesis 4: *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.094 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.037) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Semakin efektif pemimpin yang memiliki

style transformational leadership maka semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior*.

5. Hipotesis 5: *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* perolehan nilai *T statistic* sebesar 3.402 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.001) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi karyawan yang memiliki *job satisfaction* maka semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior*.
6. Hipotesis 6: *interpersonal trust* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh *interpersonal trust* terhadap *organizational citizenship behavior* perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.699 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.007) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima yang menyatakan bahwa *interpersonal trust* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Semakin tinggi karyawan yang memiliki *interpersonal trust* maka semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior*.
7. Hipotesis 7: *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employe performance.* Berdasarkan pengujian *bootstrapping* pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *employe*

performance mengahsilkan nilai *T statistic* sebesar 3.123 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.002) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh diterima yang dinyatakan penulis bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap *employe performance*. Semakin tinggi karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi *employe performance*.

8. Hipotesis 8: *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employe performance*. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh *transformational leadership employe performance* perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.517 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.012) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan diterima yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employe performance*. Semakin efektif pemimpin yang memiliki *style transformational leadership* maka semakin meningkat perilaku *employe performance*.

Adapun untuk membuktikan apakah *job satisfaction, organizational citizenship behavior* dan *interpersonal trust* dapat menjadi variabel *intervening* yang memediasi pengaruh *structural empowerment* dan *style transformational leadership* terhadap *employe performance*. Dengan kata lain mediasi terkait bagaimana variabel eksogen (*structural empowerment & transformational leadership*) dapat mempengaruhi variabel endogen *employe performance* di mediasi oleh *job satisfaction, organizational citizenship behavior* & *interpersonal*

trust dapat mendukung sehingga mampu meningkatkan *employe performance.* Berikut tersaji hasil uji *indirect effect* pada tabel 4.15 di bawah ini:

Tabel: 4.15

Hasil Uji *Bootstrapping* (*Indirect Effect*)

Specific Indirect Effect			
Hubungan Pengaruh Variabel	***Original Sample***	***T Statistic***	***P Values***
Structural Empowerment (SE) → *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) → *Employe Performance* (EP)	- 0.199	2.117	0.035
Structural Empowerment (SE) → *Job Satisfactio* (JS) → *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) → *Employe Performance* (EP)	0.156	2.057	0.040
Transformational Leadership (TL) → *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) → *Employe Performance* (EP)	0.294	3.245	0.000
Transformational Leadership (TL) → *Interpersonal Trust* (IT) → *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) → *Employe Performance* (EP)	0.257	2.532	0.026

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel 4.17 di atas dapat diketuahui bahwa terdapat enam hubungan yang menyatakan ada tidaknya pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dijelaskan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mediasi 1: hubungan pengaruh tidak langsung *structural empowerment* terhadap *employe performance* dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai *coefisient intervals original sample* - 0.199 namun mempunya nilai *T statistic* 2.117 > *T tabel* 1.960 dan *P values* 0.035 < 0.05. Hasil ini menunjukan bahwa *organizational citizenship behavior* mampu memediasi hubungan pengaruh *structural empowerment* terhadap *employe performance.*

2. Mediasi 2: hubungan pengaruh tidak langsung *structural empowerment* terhadap *employe performance* dimediasi oleh *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai *coefisient intervals original sample* 0.156 dengan nilai *T statistic* 2.057 > *T tabel* 1.960 dan *P values* 0.040 < 0.05. Hasil ini menunjukan bahwa *job satisfaction & organizational citizenship behavior* mampu memediasi hubungan pengaruh *structural empowerment* terhadap *employe performance.*
3. Mediasi 3: hubungan pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *employe performance* dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai *coefisient intervals original sample* sebesar 0.294 dengan nilai *T statistic* 3.245 < *T tabel* 1.960 dan *P values* 0.000 > 0.05. Hasil ini menunjukan bahwa *organizational citizenship behavior* mampu memediasi hubungan pengaruh *transformational leadership* terhadap *employe performance.*
4. Mediasi 4: hubungan pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *employe performance* dimediasi oleh *interpersonal trust & organizational citizenship behavior* diperoleh nilai *coefisient intervals original sample* sebesar 0.257 dengan nilai *T statistic* 2.532 < *T tabel* 1.960 dan *P values* 0.026 > 0.05. Hasil ini menunjukan bahwa *interpersonal trust & organizational citizenship behavior* mampu memediasi hubungan pengaruh *transformational leadership* terhadap *employe performance.*

Selanjutnya untuk mengetahui kedudukan variabel mediasi dari ketiga hubungan apakah tidak terjadi mediasi (*zero mediation*), mediasi parsial (*partial*

mediation), atau mediasi penuh (*full mediation*). Adapun *rule of tumb* dalam VAF (*variance accounted for*) menurut (Nitzl *et al.*, 2016) menguraikan jika VAF kurang dari 20% maka tidak terjadi mediasi (*zero mediation*), VAF lebih dari 20% dan kurang dari 80% maka dapat dicirikan mediasi parsial (*partial mediation*) dan VAF lebih dari 80% menunjukan mediasi penuh (*full mediation*), adapun hasil dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.16 di bawah ini:

Tabel: 4.16

Pengaruh Mediasi

Uji Mediasi 1 **Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employe Performance* Melalui *Organizational Citizenship Behavior***		**Uji Mediasi 2** **Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employe Performance* Melalui *Interpersonal Trust & Organizational Citizenship Behavior***	
Pengaruh Langsung (a)	: 0.271	Pengaruh Langsung (a)	: 0.271
Pengaruh Tidak Langsung (b)	: 0.294	Pengaruh Tidak Langsung (b)	: 0.257
Pengaruh Total (c)	: 0.565	Pengaruh Total (c)	: 0.528
VAF (b/c)	: 0.5203	VAF (b/c)	: 0.4867
Persen	: 52.03%	Persen	: 48.67%

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel 4.18 di atas diketahui pada mediasi 1 memberikan nilai VAF sebesar 52.03%, yang berarti hubungan pengaruh *style transformational leadership* terhadap *employe performance* melalui *organizational citizenship behavior* adalah mediasi parsial (*partial mediation*) (>20%). Sedangkan pada mediasi 2 memberikan nilai VAF sebesar 48.67%, yang berarti bahwa hubungan *style transformational leadership* terhadap *employe performance* melalui *interpersonal trust & organizational citizenship behavior* adalah mediasi parsial (*partial mediation*) (>20%).

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh *Structural Empowerment* Terhadap *Job Satisfaction*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukan bahwa *structural empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction.* Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.330 dan nilai *T statistic* 2.873 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.004 < sig (0.05). Hasil ini menjelaskan bahwa semakin *structural empowerment* diterapkan maka semakin meningkat *job satisfaction.* Responden mengungkapkan bahwa rasa memiliki terhadap organisasi, rasa berkompetensi yang tinggi, rasa menentukan nasib sendiri dan rasa adanya pengaruh dapat meningkatkan *job satisfaction* otomatis karyawan bekerja dengan senang hati, memiliki semangat kerja yang tinggi, memiliki harapan serta apresiasi (rasa diakui).

Pemberdayaan struktural (*structural empowerment*) merupakan program pemberdayaan didesain buat mendelegasikan kewenangan, wewenang oleh pimpinan pada anak buah mereka serta memberi tanggung jawab dengan mereka. Seluruhnya ini bisa tingkatkan status serta pengakuan dari pegawai yang diberdayakan (Greasley & Bryman 2008: 5; Asnawi, 2020). Pemberdayaan (*empowerment*) bisa mendesak terbentuknya inisiatif serta tanggapan, alhasil semua permasalahan yang dialami bisa dituntaskan dengan kilat serta fleksibel. Pegawai bisa leluasa menyudahi suatu tanpa wajib memberi tahu terlebih dulu ataupun merasa takut hendak respon dari arahan mereka (Fitriati, 2020).

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan upayah yang bermaksud buat tingkatkan daya ataupun energi serta keahlian pada pihak yang kurang sanggup

dalam perihal ini ialah pegawai (Hestin, 2020). Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan sesuatu cara buat menghasilkan pegawai jadi lebih sanggup dalam menuntaskan sesuatu kasus yang berhubungan dengan profesi (Wibowo, 2016: 349). Sedangkan merupakan kondisi penuh emosi yang mengasyikkan ataupun tidak mengasyikkan dimana para pegawai memandang profesi mereka. Kepuasan kerja mengambarkan perasaan seorang kepada profesinya (Handoko, 2008: 193; Tabansa *et al.,* 2019). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan selaku kondisi penuh emosi yang mengasyikkan yang diperoleh dari evaluasi profesi seorang serta apayang kalian pikirkan mengenai profesi kalian (Colquittelal, 2009: 205; Hutagalung *et al.,* 2020).

Penulis membangun hipotesis dibab sebelumnya dapat dibuktikan dengan hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *structural empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction.* (AlKahtani *et al.,* 2021), (Choi *et al.,* 2016), (Asnawi, 2020), (Fitriati, 2020), (Abdulrab *et al.,* 2018).

4.5.2 Pengaruh *Structural Empowerment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan upayah yang bermaksud buat tingkatkan daya ataupun energi serta keahlian pada pihak yang kurang sanggup dalam perihal ini ialah pegawai (Hestin, 2020).

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukan bahwa *structural empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

organizational citizenship behavior. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* -0.483 dan nilai *T statistic* 2.238 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.026 < sig (0.05). Hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik *structural empowerment* maka semakin meningkat *organizational citizenship behavior*. Dimana semakin baik *structural empowerment* maka dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Dengan karyawan rasa memiliki terhadap organisasi, rasa berkompetensi yang tinggi, rasa menentukan nasib sendiri dan rasa adanya pengaruh dapat meningkatkan tingkat kepedulian yang tinggi, kesopanan, memiliki sikap positif, dan hati nurani yang tinggi.

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan suatu yang amat berarti dalam area kerja berbentuk pemberian tanggung jawab pada pegawai dalam pengumpulan ketetapan yang berhubungan dengan pengembangan produk alhasil bisa membagikan kelebihan bersaing industri dengan cara berkepanjangan (Paradisani & Putra, 2019). Pemberdayaan (*empowerment*) pula bisa diucap bagaikan penyerahan ataupun pemberian kewenangan ataupun daulat oleh pimpinan pada pegawai, buat tingkatkan keyakinan diri mereka serta berikan daya dalam mengutip ketetapan (Resnadita, 2020). Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan cara dimana administrator menolong orang lain buat mendapatkan serta memakai daya yang diperlukan membuat ketetapan yang pengaruhi diri mereka serta profesi mereka (Schermerhorn *et al*, 2012: 225; Rizana, 2020). Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sikap pribadi yang bijak yang dengan cara tidak langsung diakui oleh sistem apresiasi resmi serta dengan cara hasil akumulasi menaikkan guna tim yang efisien dan positif (Organ *et al.*, 2006; Pio *et al.*, 2018).

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Abdulrab *et al.*, 2018), (Ginsburg *et al.*, 2016), (Safitri & Solihah, 2020), (Setiyawan, 2020) dan (Ghalavi & Nastiezaie, 2020), yang menyatakan bahwa *structural empowerment* memiliki pengaruh positif serta penting pada *organizational citizenship behavior*

4.5.3 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Interpersonal Trust*

Avolio *et al.*, (2004); (Sule & Priansah, 2018: 76) menguraikan, *transformational leadership* diamati kala para pimpinan mendukung pengikutnya untuk tingkatkan akhlak mereka, berikan antusias, keyakinan, asumsi dan bersama untuk tujuan kelompok. *transformational leadership* memberikan visi dan tujuan, membagikan rasa kebesarhatian dan kesamarataan, rasa segan dan kepercayaan bawahannya terhadap seorang atasannya.

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukan bahwa *style transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Diperoleh nilai *T statistic* 2.714 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.007 < sig (0.05) dengan nilai *coefisient intervals original sample* sebesar 0.303. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin efektif pemimpin yang memiliki *style transformational leadership* maka semakin meningkat *interpersonal trust.* Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima, dimana pemimpin yang memiliki *style transformational leadersip* efektif dapat meningkatkan *interpersonal trust.* Karyawan akan merasa segan dan patuh serta menjadi inspirasi dan merasa termotivasi alhasil karyawan bisa menjadi

teladan yang tinggi, memiliki emosional yang positif, rasa berorientasi pada pencapaian yang tinggi, dan memiliki kejujuran yang tinggi.

Style transformational leadership sanggup memadukan semua bawahannya serta sanggup mengganti kepastian (*beliefs*), tindakan, serta tujuan individu tiap-tiap anak buah untuk menggapai tujuan, terlebih lagi mengungguli tujuan yang diresmikan (Moorhead & Griffin, 2013: 325). *Organizational citizenship behavior* melibatkan beragam perilaku kerja *diskresioner* yang mempertahankan dan meningkatkan fungsi organisasi seperti menolong sesama pekerja berbagi pengetahuan *tacit knowledge* dan bekerja melampaui panggilan tugas untuk membantu sesama, perilaku ini tidak dipreskripsikan oleh organisasi, tetapi terjadi secara sukarela dengan diskresi karyawan (Cummings & Worley, 2019: 440).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Islam *et al.*, 2020), (Jain *et al.*, 2019), (Yue *et al.*, 2019), (Kim & Park, 2019), (Zhang *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa *style transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *interpersonal trust.* Semakin efektif pemimpin yang memiliki *style transformational leadership* maka semakin meningkat *interpersonal trust.*

4.5.4 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukan bahwa *style transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Diperoleh nilai *T statistic* 2.094 > *T*

tabel (1.960) dan nilai *P values* 0.037 < sig (0.05) dengan nilai *coefisient intervals original sample* sebesar 0.348. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin efektif pemimpin yang memiliki *style transformational leadership* maka semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior.* Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima, dimana pemimpin yang memiliki *style transformational leadersip* efektif dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior.* Karyawan akan merasa segan dan patuh serta menjadi inspirasi dan merasa termotivasi alhasil karyawan bisa merubah sikap yang lebih baik lagi dari tingkat kesopanannya, kepeduliannya terhadap rekan kerjanya, perilaku menolong sesama rekan kerja, sikap positif dan mempunyai hati nurani yang tinggi.

Style transformational leadership sanggup memadukan semua bawahannya serta sanggup mengganti kepastian (*beliefs*), tindakan, serta tujuan individu tiap-tiap anak buah untuk menggapai tujuan, terlebih lagi mengungguli tujuan yang diresmikan (Moorhead & Griffin, 2013: 325). *Organizational citizenship behavior* melibatkan beragam perilaku kerja *diskresioner* yang mempertahankan dan meningkatkan fungsi organisasi seperti menolong sesama pekerja berbagi pengetahuan *tacit knowledge* dan bekerja melampaui panggilan tugas untuk membantu sesama, perilaku ini tidak dipreskripsikan oleh organisasi, tetapi terjadi secara sukarela dengan diskresi karyawan (Cummings & Worley, 2019: 440).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kim & Park, 2019), (Arar & Abu Nasra, 2019), (Nurjanah *et al.*, 2020), (Hendrawan *et al.*, 2020), (Hutagalung *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa *style transformational*

leadership memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin efektif pemimpin yang memiliki *style transformational leadership* maka semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior*.

4.5.5 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.410 dan nilai *T statistic* 3.402 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.001 < sig (0.05). Hasil ini menunjukan bahwa semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi perilaku *organizational citizenship*. Dimana semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi perilaku *organizational citizenship behavior*.

Job satisfaction merupakan kondisi penuh emosi yang mengasyikkan ataupun tidak mengasyikkan dimana para pegawai memandang profesi mereka. Kepuasan kerja mengambarkan perasaan seorang kepada profesinya (Handoko, 2008: 193; Tabansa *et al.*, 2019). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan selaku kondisi penuh emosi yang mengasyikkan yang diperoleh dari evaluasi profesi seorang serta apayang kalian pikirkan mengenai profesi kalian (Colquittelal, 2009: 205; Hutagalung *et al.*, 2020). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pula dimaksud selaku perasaan, angan serta aksi seorang yang ialah tindakan seorang mengarah profesi

dalam sesuatu tim/kelompok (Vecchio, 2005; Romi *et al.*, 2020). *Job satisfaction* pada dasarnya ialah suatu yang bertabiat perseorangan, tiap orang mempunyai tingkatan kesenangan yang berbeda-beda, prilaku yang cocok dengan sistem poin kesesuaian pada dirinya (Rivai *et al.*, 2015: 620). *Organizational citizenship behavior* ialah perihal yang berarti dalam perusahaan. *Organizational citizenship behavior* ialah partisipasi pegawai yang melampaui kedudukan ketentuan di tempat kegiatan bekerja, mengaitkan sebagian sikap mencakup sikap membantu orang lain (kawan kegiatan), jadi volunteer buat tugas- tugas ekstra, taat kepada aturan- aturan serta prosedur- prosedur di tempat lingkungan pekerjaan (Titisari, 2019: 5).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Fitrio *et al.*, 2019), (Junru, 2019), (Purnomo, 2019), (Romi *et al.*, 2020), (Pio *et al.*, 2018), (Yuwanda & Pratiwi, 2020), yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memiliki dampak yang positif serta penting pada *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi *job satisfacrion* yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi perilaku *organizational citizenhip behavior.*

4.5.6 Pengaruh *Interpersonal Trust* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukan bahwa *interpersonal trust* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.454 dan nilai *T statistic* 2.699 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.007 < sig (0.05). Hasil ini menjelaskan bahwa semakin tinggi karyawan yang memiliki *interpersonal trust* maka semakin tinggi perilaku *organizational citizenship behavior*. Dimana

semakin tinggi karyawan yang memiliki *interpersonal trust* maka semakin tinggi perilaku *organizational citizenship behavior*. Dengan karyawan menjadi teladan yang tinggi, memiliki emosional yang positif, rasa berorientasi pada pencapaian yang tinggi, dan memiliki kejujuran yang tinggi maka dapat menjadi tingginya sikap yang lebih baik lagi dari tingkat kesopanannya, kepeduliannya terhadap rekan kerjanya, perilaku menolong sesama rekan kerja, sikap positif dan mempunyai hati nurani yang tinggi.

Kepercayaan (*trust*) merupakan tingkatan rasa yakin pribadi kepada individu lain yang mempunyai kompetensi, serta orang lain itu sanggup melaksanakan aksi yang benar, seimbang, serta dengan metode yang bisa diprediksikan (Latif, 2019). menguraikan kalau orang mengarah kurang memberi wawasan dengan anggota regu yang dikira amat mempunyai kemampuan serta memberi lebih banyak pengetahuan kala terdapatnya rasa yakin dampingi kelompok regu yang lain dengan prinsip jujur, seimbang serta berintegritas (Bakker *et al.*, 2006; Latupapua *et al.*, 2020). Kepercayaan (*trust*) dalam kondisi manajemen pangkal energi orang ialah keseriusan pegawai kepada ketergantungan serta integritas pada kawan kegiatan ataupun pimpinan (Dirks & Ferrin, 2002; Anggraini & Rahardjo, 2016).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dwika & Adnyani, 2020), (Latif, 2019), (Rakasiwi & Rahayuda, 2017), (Latupapua *et al.*, 2020) dan (Fiona & Wijayanti, 2020) yang menyatakan bahwa *interpersonal trust* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. semakin tinggi karyawan yang memiliki

interpersonal trust maka semakin tinggi perilaku *organizational citizenship behavior.*

4.5.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employe Performance*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employe performance.* Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.413 dan nilai *T statistic* 3.123 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.002 < sig (0.05). Hasil ini menunjukan bahwa semakin tinggi karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi *employe performance.* Dimana semakin tinggi karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi *employe performance. Organizational citizenship behavior* ialah perihal yang berarti dalam perusahaan. *Organizational citizenship behavior* ialah partisipasi pegawai yang melampaui kedudukan ketentuan di tempat kegiatan bekerja, mengaitkan sebagian sikap mencakup sikap membantu orang lain (kawan kegiatan), jadi volunteer buat tugas-tugas ekstra, taat kepada aturan- aturan serta prosedur- prosedur di tempat lingkungan pekerjaan (Titisari, 2019: 5). Kenaikan OCB ditunjukkan dengan sikap positif, ikhlas menolong serta ikut serta dalam mensupport guna tim yang hendak tingkatkan performanya (Supriyanto *et al.,* 2020). Bisa diketahui dengan meningkatnnya kemampuan performansni pegawai atas dasar sikap pegawai yang positif bertambah (Kissi *et al.,* 2020). Kemudian Muzakki *et al.,* (2019)

menguraikan bahwa *organizational citizenship behavior* berikan kontribusi pada kelompok dan tingkatkan daya produksi kawan kerjanya dalam melakukan aktivitasnya, tingkatkan daya produksi administrator, serta sumber daya yang dimiliki oleh manajemen serta kelompok dengan cara totalitas, menolong menjaga guna golongan, amat efisien dalam mengkoordinasikan aktivitas golongan, tingkatkan keahlian kelompok buat menarik serta menjaga pegawai terbaik, tingkatkan kemantapan tim/kelompok, tingkatkan keahlian kelompok buat menyesuaikan diri dengan transformasi area di temapt kerjanya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Supriyanto *et al.*, 2020), (Kissi *et al.*, 2020), Muzakki *et al.*, (2019), Widodo *et al.*, (2019), (Setiawan *et al.*, 2019), (Yuwanda & Pratiwi, 2020), dan (Abrar. U & Isyanto, 2019) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki dampak yang positif serta penting pada *employe performance.* Semakin tinggi karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenhip behavior* maka semakin tinggi *employe performance.*

4.5.8 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employe Performance*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukan bahwa *style transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employe performance.* Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.271 dan nilai *T statistic* 2.517 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.012 < sig (0.05). Hasil ini menjelaskan bahwa semakin efektif pemimpin yang memiliki *style transformational leadership* maka semakin meningkat *employe performance.*

Responden mengungkapkan bahwa mereka mengharapkan memiliki pemimpin yang memiliki karismatik yang tinggi yang dapat menginspirasi serta perhatian secara individual terhadap bawahannya yang dapat memotivasi mendukung keinginan mereka yang positif dalam hal kegiatan terhadap pekerjaannya.

Transformational leadership menguatkan keteguhan serta tindakan pengikut serta menginspirasi pengikut dalam kebutuhan mereka sendiri setingkat dengan perkembangan industri (Burns, 1978; Titisari, 2019: 59). *Style Transformational leadership* memotivasi pengikut buat melakukan lebih dari apa sebetulnya diharapkan ialah dengan tingkatkan maksud yang berarti, serta angka kewajiban di mata mereka, dengan mendukung mereka mempertaruhkan kebutuhan mereka sendiri untuk kebutuhan tim, kelompok, ataupun kebijaksanaan yang lebih besar serta dengan meningkatkan tingkatan keinginan kita ke derajat yang lebih besar semacam aktualisasi diri (Priarso *et al.*, 2019). Dengan *Style transformational leadership* pengaruhi para pengikut alhasil merasakan keyakinan, dukungan, ketaatan serta hidmat kepada atasan serta mereka termotivasi buat melaksanakan lebih dari pada yang awal mulanya di harapkan dari mereka (Yukl, 2017: 316). *Employe performance* ialah seseorang pegawai yang sudah melakukan, melaksanakan peranan serta tanggungjawab untuk membagikan partisipasi pada penciptaan sesuatu benda ataupun pelayanan ataupun buat tugas- tugas administratif (Robbins & Judge, 2019: 396).

Penulis membangun hipotesis dibab sebelumnya dapat dibuktikan dengan hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan *style transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap *employe performance.* (Hairudinor *et al.,* 2020), (Kalsoom *et al.,* 2018)**,** (Zeb. A *et al*., 2018)**,** (Ma & Jiang, 2018)**,** (Indica, 2015). Demikian penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Martha *et al.,* 2020), (Buil *et al*., 2019)**,** dan (Otto, 2018).

4.6 Keterbatasan

Penelitian ini hanya berfokus pada karyawan di PT. BPRS Cilegon Mandiri. Keterbatasan penelitian menyebabkan ukuran sampel yang kecil mungkin dapat mengurangi kekuatan pengujian statistical. Untuk itu penelitian mendatang diharapkan menambah sampel digunakan dan menambah objek penelitian misalnya PT. BPRS yang ada di Provinsi Banten. untuk memastikan kesimpulan empiris tentang bagaimana efek *Struktural Empowerment* dan *style transformational leadership* dalam mempengaruhi *employe performance.*

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1 Kesimpulan

Dari pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian dan hasil analisis sebagaimana diuraikan pada bab-bab sebelumnya, penulis menyimpulkan hasil penelitian diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini telah mengungkapkan bahwa *structural empowerment* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* pada PT. BPRS Cilegon Mandiri, dibuktikan dengan perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.873 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.004) < sig (0.05).
2. *Structural empowerment* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. BPRS Cilegon Mandiri, dibuktikan dengan perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.238 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.026) < sig (0.05).
3. *Style transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *interpersonal trust* pada PT. BPRS Cilegon Mandiri, dibuktikan dengan perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.714 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.007) < sig (0.05).
4. *Style transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. BPRS Cilegon Mandiri, dibuktikan dengan perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.094 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.037) < sig (0.05).

5. *Job Satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. BPRS Cilegon Mandiri, dibuktikan dengan perolehan nilai *T statistic* sebesar 3.402 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.001) < sig (0.05).
6. *Interpersonal trust* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. BPRS Cilegon Mandiri, dibuktikan dengan perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.699 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.007) < sig (0.05).
7. *Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh terhadap *employe performance* pada PT. BPRS Cilegon Mandiri, dibuktikan dengan perolehan nilai *T statistic* sebesar 3.123 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.002) < sig (0.05).
8. *Style transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *employe performance* pada PT. BPRS Cilegon Mandiri, dibuktikan dengan perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.517 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.037) < sig (0.05).

5.2 Saran Implikasi Manajerial

Dari kesimpulan di atas penulis menuangkan saran implikasi manajerial diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh *structural empowerment* pada *job satisfaction*, hendaknya pihak manajemen lebih memperhatikan *structural empowerment* dialami oleh karyawan, agar berdampak baik bagi instansi PT. BPRS Cilegon Mandiri. Perusahaan sebaiknya melakukan kajian lebih mendalam tentang pemberdayaan kerja dalam pengaruhnya terhadap kepuasan karyawan

sehingga dapat merumuskan model pengembangan dan kebijakan strategis perusahaan kedepannya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan lebih khusus di bidang sumber daya manusia secara optimal.

2. *Structural empowerment* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Oleh karena itu penulis menyarankan kepada pihak manajemen diharapkan untuk tetap meningkatkan hubungan kekeluargaan yang telah terjalin di dalamnya dengan saling memberi motivasi, dukungan, perasaan nyaman dan rasa percaya antar karyawan dengan tujuan agar lebih saling mengenal dan memungkinkan terciptanya kebersamaan satu sama lain sehingga perilaku *organizational citizenship behavior* antar karyawan tetap baik.
3. Adanya pengaruh *transformational leadesrship pada interpersonal trust,* pemimpin harus mencoba memotivasi bawahan langsung mereka dengan kualitas karismatiknya dan memberikan pertimbangan individu terhadap kebutuhan mereka. Sektor perbankan menghadapi persaingan yang ketat dan nasabah yang tinggi, harapannya adalah dukungan pemimpin akan membangun hubungan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut dan juga akan meningkatkan kesejahteraan karyawan yang akan membuat karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka bahkan dalam keadaan sulit. Kedua, di bidang perbankan perlu disusun program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan interpersonal pengawas. Ketiga, pemimpin harus sering mengkomunikasikan visi dan misi organisasi kepada bawahannya beserta strateginya. Organisasi harus berusaha untuk mempromosikan perilaku *transformational leadership*

untuk memahami bagaimana hal itu dapat berdampak pada pengembangan kepercayaan dan kesejahteraan

4. Adanya pengaruh *style transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior,* untuk mempertahankannya, pemimpin perlu menumbuhkan iklim kerja yang harmonis dimulai dengan sapaan pada waktu masuk kerja, membangun komunikasi yang baik kepada para karyawan lebih menjalin sifat kekeluargaan di tempat kerja. Hal ini akan membuat karyawan lebih mengagumi pemimpinnya, karena dengan demikian karyawan memiliki motivasi lebih tinggi untuk melaksanakan tugasnya. Pemimpin harus secara aktif mengeksplorasi kebutuhan, kemampuan dan aspirasi karyawan, yang menjadi dasar untuk menetapkan tugas dan mengarahkan pekerjaan serta menciptakan keterlibatan emosional. Manajemen harus melihat dampak kontribusinya terhadap tujuan keseluruhan, kemudian meningkatkan *organizational citizenship behavior* dan prestasi kerja yang positif.
5. Adanya pengaruh *job satisfaction* pada *organizational citizenship behavior, y*ang perlu ditingkatkan adalah suasana organisasi, dengan menciptakan kondisi yang lebih nyaman dan menyenangkan untuk bekerja agar anggota organisasi dapat memaksimalkan talentanya.
6. Adanya pengaruh *interpersonal trust* pada *organizational citizenship behavior,* hendaknya memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, membimbing karyawan agar bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mengemban tugas. Saran yang dapat disampaikan kepada manajemen diantaranya adalah meningkatkan keterampilan karyawan,

memberikan pelayanan pendidikan–kursus/pelatihan gratis terhadap karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka saran yang dapat ditujukan kepada manajemen adalah pimpinan harus sering memberikan perintah atau saran kepada karyawannya, dan supervisor harus memberikan objektivitas dalam pembinaan kepada karyawan.

7. Adanya pengaruh *organizational citizenhip behavior*, pihak manajemen agar mempertahankan karakteristik organisasi dan karakteristik rekan kerja yang dimiliki karyawan sehingga dengan adanya karyawan yang menunjukan perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi dapat terus memunculkan perilaku yang baik dan dapat menjadi contoh karyawan-karyawan yang lainnya.
8. Selanjutnya dari sisi *employe performance* berdasarkan tanggapan responden termasuk dalam kategori tinggi, sehingga perlu diperthankan. Meskipun berada dalam kategori yang tinggi tetapi masih dimungkinkan untuk ditingkatkan lagi karena sebagian kecil responden ada yang masih beranggapan bahwa mereka belum menunjukan *performance* yang tinggi. Hal yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam hal ini adalah menyesuaikan target baik dari segi kuantitas, kulitas, ketepatan waktu, efisiensi biaya, dan produktivitas, menetapkan aturan sesuai dengan kemampuan dan kondisi karyawan serta kebutuhan organisasi. Untuk meningkatkan *employe performance* selain memperhatikan indikasi yang mencerminkan dari variabel *employe performance*, yaitu dari segi kuantitas kerja, kulitas kerja, ketepatan waktu dan produktivitas juga harus memperhatikan faktor-faktor yang

mempengaruhinya, sebagaimana yang diajukan dalam penelitian ini diantaranya; faktor *transformational leadership*, faktor *training*, faktor *organizational citizenship behavior* dan faktor *job satisfaction*.

DAFTAR PUSTAKA

Abdulrab, M., Abdul-Rahim Zumrah, Almaamari, Q., Al-tahitah, A. N., Isaac, O., & Ameen, A. (2018). The Role of Psychological Empowerment as a Mediating Variable between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviour in Malaysian Higher Education Institutions. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, *2*(3), 1–14.

Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management, Scientific Research Publishing*, *07*(04), 404–423.

Abrar. U, & Isyanto. (2019). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Urchindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis, Universitas Mercubuana*, *7*(2), 106–114.

Agustina, N. T., & Cahyono, H. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Syariah Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, *3*, 1–12.

Alam, N. I. (2020). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XL Axiata Tbk Cabang Makassar. *Jurnal Inspirasi Ekonomi*, *2*(4), 15–25.

Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of Work Overload on Job Satisfaction , Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, *5*(8), 23–30. file:///C:/Users/Steve/Documents/Argosy EdD OL/Leadership articles/Org Behavior/work overload_job satisfaction_engagement.pdf

Alkahtani, N. S., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. A. (2021). Impact Of Employee Empowerment On Organizational Commitment Through Job Satisfaction In Four And Five Stars Hotel Industry. *Management Science Letters*, *11*, 813–822.

Ananda, S. S., & Sunuharyo, B. S. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediator Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *58*(1), 67–76.

Anggraini, M. M., & Rahardjo, M. (2016). Peran Keadilan Prosedural, Kepercayaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada Karyawan PDAM Kabupaten Demak). *Diponegoro Journal of Management*,

5(4), 1–14.

Arar, K., & Abu Nasra, M. (2019). Leadership Style, Occupational Perception and Organizational Citizenship Behavior In the Arab Education System in Israel. *Journal of Educational Administration, Emerald Insight*, *57*(1), 101–116.

Asnawi. (2020). Pengaruh Komunikasi, Standar Kerja, Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Dharmawangsa*, *21*(1), 1–9.

Asrar-ul-haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees ' attitude towards their leader and performance : Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal, Elsevier*, *2*(1), 54–64.

Betauban, S., Haerani, S., & Reni, A. (2019). Pengaruh Pemberdayaan Dan Motivasi Terhadap Kedisiplinan Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Merauke. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, *2*(4), 1–11.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management, Elsevier*, *77*(May), 64–75.

Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational Leadership, Empowerment, And Job Satisfaction: The Mediating Role Of Employee Empowerment. *Human Resources for Health*, *14*(1), 1–14.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development & Change (Pengembangan dan Perubahan Organisasi)* (Edisi 10). Alih Bahasa: Helly Prajitno Soetjipto & Sri Mulyantini Soetjipto, Pustaka Pelajar Yogyakarta.

Dwika, I. A. P., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Keadilan Organisasional, Trust, Dan Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *9*(6), 2207.

Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking Structural Empowerment to Employee-Driven Innovation: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Administrative Sciences*, *10*(3), 42.

Elshifa, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Organization Citizen Behaviour (OCB) (Studi Kasus pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan). *Economicus, Politeknik Pusmanu Pekalongan*, *9*(1).

Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi* (Cetakan 1). CV. Alfabeta Bandung.

Ferdinand. A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen* (Edisi 5). Universitas Diponegoro Semarang.

Fiona, F., & Wijayanti, I. O. (2020). Pengaruh Kepercayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB) Dengan Narsisme Sebagai Variabel Moderasi Pada Umkm Kota Bengkulu. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, *15*(2), 144–155.

Firdausi, A. (2018). Pengaruh Supervisi dan Kepercayaan Diri terhadap Kepuasan Kerja Guru SMKN di Jakarta Timur. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, *2*(3).

Fitriati, R. (2020). Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Journal Teacherprener*, *1*, 24–32.

Fitrio, T., Apriansyah, R., & Utami, S. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, *October*.

Gaol, C. J. L. (2014). *A to Z Human Capital, Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis* (Edisi 2). PT. Gramedia Widia Sarana Jakarta.

García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2019). The Empowerment–Organizational Performance Link In Local Governments. *Personnel Review*, *48*(1), 118–140.

Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship Of Servant Leadership And Organizational Citizenship Behavior With Mediation Of Psychological Empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, *2020*(89), 241–264.

Ghozali. I & Latan. H. (2015). *Partial Least Square, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro Semarang.

Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Dass, A. R., Laporte, A., Reid, R. C., Squires, J., & Taylor, D. (2016). Measuring Work Engagement, Psychological Empowerment, And Organizational Citizenship Behavior Among Health Care Aides. *Gerontologist*, *56*(2), e1–e11.

Hairudinor, Humaidi, & Utomo, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *10*(1), 1–27.

Hajar, S., Lubis, A. R., & Lubis, P. H. (2018). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan

Dan Kepercayaan Terhadap Kinerja Dinas Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Magister Manajemen*, *Vol 2*(1), 46–57.

Hartono, J., Abdillah, W., & Usman, B. (2020). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis.* (Edisi Kedu). UPP STIM YKPN Yogyakarta.

Hendrawan, A., Laras, T., Sucahyowati, H., & Cahyandi, K. (2020). Peningkatan Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *University Research Colloquium*, 1–16.

Hestin. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Di Perusahaan Batu Bara PT. Mustika Indah Permai. *Jurnal Ekonomia*, *10*(1), 1–14.

Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., & Agistiawati, E. (2020). Peran Religiusitas , Kepemimpinan Transformasional , Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Psychology and Conseling*, *2*(1), 311–326.

Indica, I. W. M. (2015). *Pengaruh Etos Kerja Islam dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Waroeng Stike And Shake Di Kota Malang)*. *1*.

Insan. A. N. (2019). *Kepemimpinan Transformasional, Suatu Kajian Empiris di Perusahaan* (Edisi 1). Alfabeta Bandung.

Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Mapping The Relationship Between Transformational Leadership, Trust In Leadership And Employee Championing Behavior During Organizational Change. *Asia Pacific Management Review*, *xxxx*.

Italiani, F. A. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT. SEMEN GRESIK (Persero) Tbk. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, *6*(1), 11. https://doi.org/10.26740/bisma.v6n1.p11-18

Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining The Mediating Effect Of Trust And Psychological Well-Being On Transformational Leadership And Organizational Commitment. *Benchmarking*, *26*(5), 1517–1532.

Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The Effects of Training Satisfaction , Employee Benefits, and Incentives on Part-time Employees ' Commitment. *International Journal of Hospitality Management*, *74*(October 2017), 1–12.

Junru, X. (2019). The Influence Of Teachers' Perceived Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior In Chinese Private Universities: Mediate

Role Of Job Satisfaction. *International Journal of Organizational Innovation*, *12*(1), 295–303.

Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance : A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, *Vol.8*, *No.*(3), 23–30.

Kim, E. J., & Park, S. (2019). The Role Of Transformational Leadership In Citizenship Behavior Organizational Learning And Interpersonal Trust As Mediators. *International Journal of Manpower*, *40*(7), 1347–1360.

Kissi, E., Asare, O. A., Agyekum, K., Agyemang, D. Y., & Labaran, M. (2020). Ascertaining the Interaction Effects Among Organisational Citizenship Behaviour, Work Overload and Employees ' Performance in the Ghanaian Construction Industry International Journal of Productivity and Performance Management Article information : *International Journal of Productivity and Performance Management*, *2*(1).

Kolonio, G., Mandey, S., & Lengkong, V. P. K. (2019). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepercayaan Diri Terhadap Manajemen Stres Dan Peningkatan Kinerja Karyawan Hotel Mercure Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *7*(3), 4212–4221.

Latif, E. A. (2019). Keadilan Prosedural Sebagai Anteseden Dari Organizational Citizenship Behavior: Peranan Mediasi Kepercayaan. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, *2*(2), 118–134.

Latupapua, C. V., Lewaherilla, N. C., & Risambessy, A. (2020). Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi Kepercayaan Organisasional dan Perilaku Berbagi Pengetahuan. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, *6*(2), 199–208.

Lei, H., Nguyen, T. T., & Le, P. B. (2019). How Knowledge Sharing Connects Interpersonal Trust And Innovation Capability: The Moderating Effect Of Leadership Support. *Chinese Management Studies*, *13*(2), 276–298.

Luthan, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10). Alih Bahasa: Vivin Andika Yuwono et al, Andi Ofset Yogyakarta.

Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership , Transactional Leadership , and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *2*(106), 1–23.

Mangkunegara. A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdkarya Offset, Bandung.

Martha, A. R., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja

Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *53*(9), 1689–1699.

Mohammed, N., & Kamalanabhan, T. J. (2019). Interpersonal Trust And Employee Knowledge Sharing Behavior: Creative Performance As The Outcome. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *50*(1), 94–116.

Mondy. R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 10). Alih Bahasa: Bayu Airlangga, Erlangga, PT. Gelora Aksara Pratama Jakarta.

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Organizational Behavior: Managing People and Organizations)* (Edisi 9). Alih Bahasa: Diana Angelica, Salemba Empat Jakarta.

Muzakki, Eliyana, A., & Muhtadi, R. (2019). Is Employee Performance Affected by Organizational Cuoture , Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)?: An Empirical Investigation. *(International Journal of Integrated Education, Engineering and Business)*, *1*(1), 36–42.

Ningtyas. W. R, Iranita, & Sofia. M. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Tipe Kepribadian dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pegawai Kantor X. *Fakultas Ekonomi Universitas Maritim Raja Ali Haj*, *3*(2).

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing* (Edisi 6). Alih Bahasa: David Wijaya, Salemba Empat Jakarta.

Northouse, P. G. (2018). *Pengantar Kepemimpinan Konsep & Praktik* (Edisi 1). Alih Bahasa: Diana Kurnia S, CV. Andi Offset Yogyakarta.

Nugrahaningtyas. D. F, Suprayitno, & Wibowo. E. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta*, *17*(3), 485–497.

Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Inspectorate General of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, *7*(1).

Nurlina. (2020). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI Cabang Panakkukang. *Jurnal Ekonomi*, *8*(1), 46–57.

Nuvitasari, A. (2019). Pengaruh Pemberdayaan Struktural Terhadap Perilaku Berorientasi Pelanggan Dengan Pemberdayaan Psikologis Sebagai Mediator. *Jurnal Fenomena*, *28*(1), 1–9.

Otto, O. (2018). Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Law and Management, Emerald*, 1–30.

Paracha, B. M. U., Qamar, A., Mirza, A., & Waqas, H. (2012). "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction" Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, *12*(4), 54–64.

Paradisani, P. T., & Putra, M. S. (2019). Peran Pemberdayaan Karyawan Dalam Memediasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen, Universitas Udayana*, *8*(9), S-102.

Pio, R. J., Revo, J., & Tampi, E. (2018). The In Fluence Of Spiritual Leadership On Quality Of Work Life, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Law and Management*, *60*(2).

Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). the Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *16*(1), 171–178.

Pratiwi, P. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal ASET*, *14*(1), 41–52.

Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2019). the Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance That in Mediation By Job Satisfaction Variables in Pt. Gynura Consulindo. *Business and Entrepreneurial Review*, *18*(2), 165.

Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: the Moderating Effect of Contingent Reward. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(4), 522–537.

Purnomo, A. K. (2019). Psychological Capital dan Kepuasan Kerja Sebagai Anteseden Organizational Citizenship Behavior pada Tenaga Pendidik. *Jurnal Manajemen Maranata, Universitas Nurtanio Bandung*, *19*(November), 1–10.

Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, *9*(1), 79–89.

Rahmawati. T, & Prasetya. A. (2017). Analisis.Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan

Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang). *Jurnal Administrasi BisnisFakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*, *48*(1).

Rakasiwi, I. D. G. D., & Rahayuda, A. G. (2017). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Mediasi Trust In Leadership Pada Karyawan The Lodek Villas. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, *6*(2), 5–9.

Resnadita, N. (2020). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kerja Tim, Dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *8*(3).

Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management* (Edisi 1). In Media STMT Trisakti Perss Jakarta.

Rivai, V., Ramly, M., & Mutis, T. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Edisi 3). Rajawali Pers, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.

Rizana, D. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Pemberdayaan Terhadap Loyalitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, *4*(2), 179–191.

Robbins, S. R., & Judge, T. A. (2019). *Organization Behavior (Perilaku Organisasi)* (Edisi 16). Alih Bahasa: Ratna Saraswati & Febriella Sirait, Salemba Empat Jakarta.

Romi, M. V., Ahman, E., Suryadi, E., & Riswanto, A. (2020). Islamic Work Ethics-Based Organizational Citizenship Behavior to Improve the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Higher Education Lecturers in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, *9*(2), 78–84.

Safitri, A. E., & Solihah, E. (2020). Resistance To Change Sebagai Pemoderasi Pengaruh Servant Leadership Dan Pemberdayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak). *(National Conference on Applied Business*, 28–38.

Saputra, J., & Fermayani, R. (2019). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Laboratorium Klinik Pramita Padang. *Jurnal Menara Ekonomi*, *5*(1), 30–42.

Sedarmayanti. (2019). *Perencanaan dan Pengembangan Sumer Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja* (Edisi 3). PT. Refika Aditama Bandung.

Sekaran, U., & Bougi, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan Keahlian* (Edisi 6). Alih Bahasa: Kwan Men Yon, Salemba Empat Jakarta.

Setiawan, I. A., Sulistiyowati, L. N., & Hasanah, K. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Bpr Tunas Artha Jaya Abadi Cabang Mejayan. *Eminar Inovasi Manajemen, Bisnis Dan Akuntans*, 11227–11242.

Setiyawan, H. (2020). Pengaruh Pemberdayaan, Kepuasan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan STIE Putra Bangsa. *Journal of Chemical Information and Modeling*, *53*(9), 1689–1699.

Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja* (Edisi 1). Bumi Aksara Jakarta.

Sugiono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Cetakan ke). Alfabeta, CV, Bandung.

Suhardi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, *4*(2), 296.

Sule, E. T., & Priansah, D. J. (2018). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan* (Edisi Pert). PT. Refika Aditama.

Sumadi, Hasan, & Rozak, A. (2017). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional Dan Implikasinya Bagi Kinerja Karyawan Pt. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Wilayah Jawa Tengah & DIY. *Jurnal Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu &Call for Papers Unisbank*, *3*(Sendi_U 3).

Supatmi. M. E, N. & U. (2014). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *3*(7), 25–37.

Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. (2020). Do Organizational Citizenship Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship Between Spiritual Leadership and Employee Performance? *Management Science Letters*, *10*, 1107–1114.

Tabansa, R. Z., Tewal, B., & Dotulong, L. O. H. (2019). Pengaruh Pemberdayaan Kerja Dan Kesejahteraan Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Selatan. *Jurnal EMBA*, *7*(1), 711–720.

Titisari. P. (2019). *Peraanan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (1 (ed.)). Mitra Wacana Media.

Tonny Yuwanda, & Pratiwi, N. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang Dan Work Overload Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Universitas Putra Indonesia Padang*, *8*(2), 202–215.

Udin. (2020). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Investigation. *Espacios*, *41*(1).

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (Edisi 5). PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.

Widjajanti, K., Sugiyanto, & Kusumaningtyas, E. (2015). Gaya Kepemimpinan dan Good Governance Sebagai Upaya Peningkatan Excellent Service dan Kepercayaan Masyarakat. *J. Dinamika Sosbud*, *17*(2), 270–284.

Widodo, A., Sunaryo, H., & Khairul. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Malang. *Journal of Chemical Information and Modeling, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang*, *53*(9), 1689–1699.

Widodo, S. E. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Cetakan 3). Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, And Employee Openness To Change: The Mediating Role Of Trust. *Public Relations Review*, *45*(3), 0–1.

Yukl, G. (2017). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 7). Alih Bahasa: Ati Cahyani, PT. Indeks Jakarta.

Yusuf. A. M. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Kencana.

Zeb, A, Saeed. G, Rehman, Ullah, R. (2018). Transformational and Transactional Leadership Styles and its Impact on the Performance of the Public Sector Organizations in Pakistan. *Journal of Social Sciences, Vol: 8*, 37–46.

Zhang, S., Bowers, A. J., & Mao, Y. (2020). Authentic Leadership And Teachers' Voice Behaviour: The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Interpersonal Trust. *Educational Management Administration and Leadership*, *9*.

KUESIONER
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
(*Multifactor Leadership Questionarie*)

Dengan segala kerendahan hati, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang telah dilampirkan. Bantuan dan jawaban yang anda berikan akan sangat membantu proses penelitian saya, mengingat data yang saya perlukan sangat besar sekali artinya. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner merupaan pertanyaan yang memberikan gamabaran seorang pemimpin. Untuk setiap pertanyaan, saya mohon anda untuk menilai kepemimpinan sesuai dengan seorang pemimpin (atasan) yang sedang anda gambarkan, maka berilah tanda ceklis (✓), jawabannya:

1. Apakah anda merasa bangga dan termotivasi dengan kepemimpinan (pemimpin anda) yang dapat menumbuhkan semangat anda dalam bekerja?

   ☐ Ya ☐ Tidak

2. Apakah anda terinspirasi dengan kepemimpinan (pemimpin anda) dalam menyelesaikan tugas-tugas tim (kelompok) yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan tim (kelompok)?

   ☐ Ya ☐ Tidak

3. Apakah kepemimpinan (pemimpin anda) menunjukan kemampuan inteligensi, rasional serta penyelesaian masalah dengan bijak dan penuh pertimbangan ketika menangani masalah?

   ☐ Ya ☐ Tidak

4. Apakah kepemimpinan (pemimpin anda) perhatian secara personal kepada anda dan memahami pikiran anda?

   ☐ Ya ☐ Tidak

KUESIONER PENELITIAN

"STRATEGI MENINGKATKAN *EMPLOYE PERFORMANCE*"
(Studi Pada PT. BPRS Cilegon Mandiri)

A. Identitas Responden

Nama : .....

NIK : ……..

Jeis Kelamin : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan

Usia : ..... Tahun

Pendidikan Terakhir : ☐ SD ☐ Diploma

☐ SLTP ☐ Sarjana

☐ SLTA ☐ Pascasarjana

Status Pernikahan : ☐ Menikah ☐ Belum Menikah

Lama Bekerja : .....

B. Petunjuk Pengisisan Kuesioner/Angket

Isilah angka 1 sampai 10 pada kotak yang tersedia berdasarkan persepsi Bapak/Ibu/Sdr. Angka tersebut menunjukkan tingkat kesetujuan Bapak/Ibu/Sdr terhadap pernyataan yang diajukuan. Semakin mendekati angka 10 berarti Bapak/Ibu/Sdr setuju terhadap pernyataan tersebut, sebaliknya semakain mendekati angka 1 berarti Bapak/Ibu/Sdr sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Contoh:
Saya merasa nyaman bekerja di perusahaan tempat saya bekerja **9**
Apa yang membuat anda merasa nyaman ?.....karyawannya sangat ramah terhadap saya, kemudian fasilitas yang disediakan perusahaan menunjang pekerjaan saya

No	***STRUCTURAL EMPOWERMENT***	
1.	Rasa memiliki dalam unit pekerjaan, karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan karyawan merasa pekerjaan yang dijalaninya amat sesuai.	
	Kebebasan menyelesaikan pekerjaan yang seperti apa?	
2.	Rasa berkompetensi dalam organisasi unit pekerjaan karyawan memainkan peran strategis, karyawan merasa yakin diri pada keahlian yang dipunyai serta percaya buat bisa menggapai sasaran tim/kelompok.	
	Yakin diri pada keahlian yang seperti apa?	
3.	Rasa menentukan nasib sendiri pada karyawan di unit pekerjaan saya secara teratur berkonsultasi dalam keputusan-keputusan yang terkait dengan pekerjaanya dan karyawan merasa cocok dengan teman sekerjanya.	
	Berkonsultasi dalam keputusan-keputusan yang terkait dengan pekerjaanya yang seperti apa?	
4.	Rasa adanya pengaruh dalam organisasi karyawan di unit kerja karyawan di nilai tinggi karyawan bisa pengaruhi sistem tim/kelompok dimana karyawan bekerja sehingga setiap karyawan merasa dihargai.	
	Pengaruh yang seperti apa yang anda rasakan?	

No	***STYLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP***	
1.	Pimpinan memiliki karismatik yang tinggi membuat karyawan merasa bangga menjadi rekan kerjanya.	
	Kebanggaan pemimpin yang seperti apa ?	
2.	Pimpinan memiliki inspirasi yang bersikap menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan, memotivasi untuk menyelesaikan tugas karyawan.	
	Inspirasi dan sikap pemimpin yang seperti apa ?	
3.	Pimpinan memiliki intlektual yang tinggi dalam mempengaruhi karyawan mengarahkan dalam memecahkan masalah pekerjaan dengan secara jelas serta mendorong karyawan untuk kreatif dan inovatif.	
	Pengaruh pemimpin yang seperti apa ?	
4.	Pimpinan selalu perhatian terhadap seluruh bawahannya, menjalin hubungan dan komunikasi yang baik terhadap karyawan	
	Perhatian yang seperti apa ?	

No	***JOB SATISFACTION***	
1.	Karyawan sangat senang karena selalu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas saya di perusahaan dengan hati ikhlas.	
	Tugas pekerjaan yang seperti apa ?	
2.	Karyawan memiliki semangat kerja serta mendapatkan peluang, kesempatan yang sama dalam peningkatan prestasi kerjanya.	
	Kesempatan prestasi yang seperti apa ?	
3.	Upah yang karyawan terima sama dengan harapan karyawan, serta kesesuaian hasil pekerjaan yang karyawan berikan juga untuk perusahaan telah terpenuhi.	
	Hasil upah, pekerjaan yang seperti apa ?	
4.	Karyawan merasa di akui oleh pihak manajemen dengan rasa hormat, karyawan selalu ingin melibatkan diri dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan tempat karyawan bekerja.	
	Tujuan yang seeperti apa ?	

No	***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR***	
1.	Karyawan dengan senang hati apabila sewaktu-waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, karyawan bersedia akan membantunya.	
	Pekerjaan yang seperti apa ?	
2.	Karyawan akan mengambil sisi positif, dan selalu sopan dengan rekan kerja karyawan, menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.	
	Hubungan yang seperti apa ?	
3.	Karyawan akan mengambil sisi positif, apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan pimpinan kepada karyawan, serta karyawan akan menerima dan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh.	
	Pekerjaan yang seperti apa ?	
4.	Karyawan mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan dan berkenan menjadi bagian dari perusahaan	
	Rasa ingin tahu perkembangan perusahaan yang seperti apa ?	

No	***INTERPERSONAL TRUST***	
1.	Karyawan dapat memenuhi dan membuktikan perkataan dan janjinya terhadap penyelesaian pekerjaannya	
	Perkataan yang seperti apa ?	
2.	Karyawan dapat menahan diri supaya tidak menyakiti perasaan rekan kerjanya	
	Perasaan yang seperti apa ?	
3.	Karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam organisasi serta karyawan menghormati terdapatnya daya cipta, kualitas dan kuantitas jumlah pendapatan untuk kesejahteraan karyawan.	
	Kesejahtraan yang seperti apa?	
4.	Karyawan secara jujur mengekspresikan pendapat dalam organisasi dengan tujuan bersama sesuai dengan nilai-nilai yang legal.	
	Kejujuran yang seperti apa?	

No	***EMPLOYE PERFORMANCE***	
1.	Karyawan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan sesuai dengan standarnya.	
	Seperti apa standar kualitas yang ditetapkan perusahaan?	
2.	Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah target yang diberikan dan ditetapkan perusahaan.	
	Target apa saja yang telah dicapai ?	
3.	Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan tidak menunda-nunda pekerjaan sesuai surat perintah kerja (SPK)	
	Bagaimana cara anda menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu ?	
4.	Karyawan menyelesaikan terhadap pekerjaannya dengan mandiri tanpa melibatkan teman dan atasan serta hasil pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.	
	Target pekerjaan yang seperti apa ?	

TABULASI DATA HASIL JAWABAN KUESIONER

No	SE1	SE2	SE3	SE4	TL1	TL2	TL3	TL4	JS1	JS2	JS3	JS4	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	IT1	IT2	IT3	IT4	EP1	EP2	EP3	EP4
1.	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10
2.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
3.	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	10	10	9	9	10	10
4.	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9
5.	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	8	8	8	8
6.	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	8	9	9	9	8
7.	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	8	8	9	9
8.	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	9	9	8	8	9	9	9	9	9	9	8	8	9	9
9.	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	8	8	8	8
10.	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10
11.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
12.	10	10	10	10	10	10	10	10	9	8	9	9	9	8	9	9	10	8	9	10	10	8	9	10
13.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9
14.	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	8	9	8	9	8	9	9	9	9	9	8	9	8	9
15.	9	9	9	8	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	8	8	8	8	8
16.	8	9	8	9	8	9	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	8	8	8	8	8
17.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10
18.	10	10	10	10	10	10	10	10	9	8	8	9	9	8	8	9	10	10	10	9	10	10	10	9
19.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
20.	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	8	8	9	8	8	9	9	9	8	8	9	8	8
21.	9	8	9	9	9	8	9	9	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8
22.	9	10	10	10	9	10	10	10	9	8	8	8	9	8	8	8	9	10	10	10	9	10	10	10
23.	10	8	9	10	10	8	9	10	9	8	9	10	9	8	9	10	10	8	9	10	10	8	9	10
24.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
25.	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
26.	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	8	8	8	8
27.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
28.	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9
29.	8	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9
30.	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9
31.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
32.	10	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9	9	10	9	9	9
33.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
34.	10	10	9	10	10	10	9	10	9	8	9	10	9	8	9	10	10	10	9	10	10	10	9	10
35.	8	8	8	9	8	8	8	9	8	8	8	9	8	8	8	9	9	9	9	9	8	8	8	9
36.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	8	9	8	9	8	9	9	9	8	9	8	9	8
37.	9	9	9	9	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
38.	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10
39.	8	9	8	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	8	8	8	8	8	8
40.	8	9	9	8	9	9	9	9	8	9	9	8	8	9	9	8	9	9	9	8	8	9	9	8
41.	9	9	9	10	9	9	9	9	10	9	10	10	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9	9	10
42.	9	9	9	9	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
43.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	8	9	9	9	8	9	8	9	8	9
44.	9	8	9	9	9	9	9	9	10	9	10	10	8	8	8	8	9	8	8	8	8	8	8	8
45.	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9
46.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
47.	9	9	9	9	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
48.	10	9	9	10	9	9	9	9	10	10	10	9	8	9	9	10	10	9	9	10	10	9	9	10
49.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
50.	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	8	9
51.	8	9	9	9	9	9	9	9	10	10	9	10	8	8	8	8	9	9	9	9	8	9	9	9
52.	10	10	10	10	9	9	9	9	10	10	9	10	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10
53.	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	8	8	8	8	9	8	9	9	9	8	9	9
54.	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9
55.	9	9	9	8	9	9	9	9	8	10	9	10	8	7	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8
56.	9	9	9	9	9	9	9	9	8	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
57.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	7	9	8	8	8	8	9	8	8	8	9
58.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
59.	9	9	9	9	10	10	10	10	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
60.	9	9	9	9	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
61.	10	9	9	10	9	9	9	9	10	9	9	9	8	8	7	7	10	9	9	10	10	9	9	10
62.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	9	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9
63.	10	10	10	10	9	9	9	9	10	9	9	9	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10
64.	10	10	10	10	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10
65.	10	10	10	10	9	9	9	9	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
66.	9	9	9	8	9	9	9	9	8	10	9	8	10	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9
67.	10	10	10	10	10	10	10	10	8	9	10	9	9	10	9	10	9	9	10	10	9	9	10	10
68.	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

HASIL OLAH DATA ANALISIS DESKRIPTIF

EP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	23	33.8	33.8	33.8
	9	29	42.6	42.6	76.5
	10	16	23.5	23.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

EP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	21	30.9	30.9	30.9
	9	35	51.5	51.5	82.4
	10	12	17.6	17.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

EP3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	17	25.0	25.0	25.0
	9	38	55.9	55.9	80.9
	10	13	19.1	19.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

EP4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	16	23.5	23.5	23.5
	9	34	50.0	50.0	73.5
	10	18	26.5	26.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

SE1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	7	10.3	10.3	10.3
	9	37	54.4	54.4	64.7
	10	24	35.3	35.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

SE2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	5	7.4	7.4	7.4
	9	42	61.8	61.8	69.1
	10	21	30.9	30.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

SE3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	5	7.4	7.4	7.4
	9	43	63.2	63.2	70.6
	10	20	29.4	29.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

SE4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	4	5.9	5.9	5.9
	9	39	57.4	57.4	63.2
	10	25	36.8	36.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

TL1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	4	5.9	5.9	5.9
	9	41	60.3	60.3	66.2
	10	23	33.8	33.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

TL2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	3	4.4	4.4	4.4
	9	43	63.2	63.2	67.6
	10	22	32.4	32.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

TL3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	3	4.4	4.4	4.4
	9	44	64.7	64.7	69.1
	10	21	30.9	30.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

TL4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	1	1.5	1.5	1.5
	9	44	64.7	64.7	66.2
	10	23	33.8	33.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

JS1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	22	32.4	32.4	32.4
	9	35	51.5	51.5	83.8
	10	11	16.2	16.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

JS2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	19	27.9	27.9	27.9
	9	38	55.9	55.9	83.8
	10	11	16.2	16.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

JS3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	15	22.1	22.1	22.1
	9	45	66.2	66.2	88.2
	10	8	11.8	11.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

JS4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	20	29.4	29.4	29.4
	9	37	54.4	54.4	83.8
	10	11	16.2	16.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

OCB1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	33	48.5	48.5	48.5
	9	32	47.1	47.1	95.6
	10	3	4.4	4.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

OCB2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	2	2.9	2.9	2.9
	8	32	47.1	47.1	50.0
	9	32	47.1	47.1	97.1
	10	2	2.9	2.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

OCB3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	1	1.5	1.5	1.5
	8	30	44.1	44.1	45.6
	9	34	50.0	50.0	95.6
	10	3	4.4	4.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

OCB4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	1	1.5	1.5	1.5
	8	27	39.7	39.7	41.2
	9	34	50.0	50.0	91.2
	10	6	8.8	8.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

IT1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	5	7.4	7.4	7.4
	9	47	69.1	69.1	76.5
	10	16	23.5	23.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

IT2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	11	16.2	16.2	16.2
	9	45	66.2	66.2	82.4
	10	12	17.6	17.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

IT3

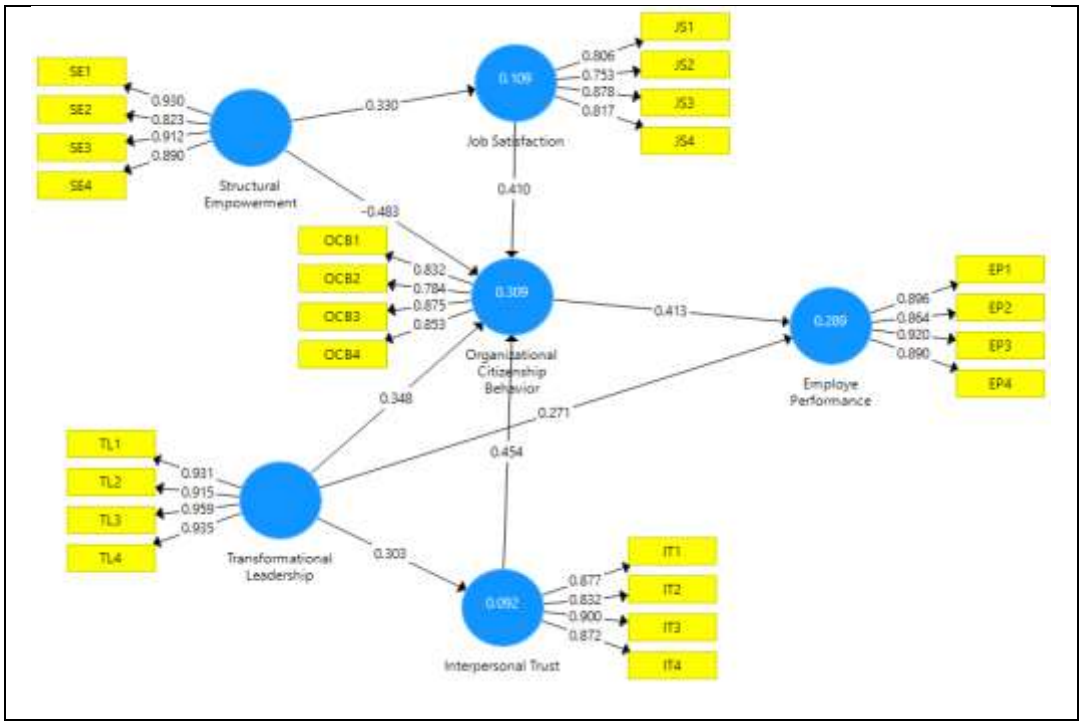
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	9	13.2	13.2	13.2
	9	46	67.6	67.6	80.9
	10	13	19.1	19.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

IT4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	13	19.1	19.1	19.1
	9	37	54.4	54.4	73.5
	10	18	26.5	26.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

HASIL ANALISIS *PARTIAL LEAST SQUARES*

Outer Model



Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

Construct Reliability and Validity	
Variabel	***Average Variance Extacted***
Employe Performance (EP)	0.797
Interpersonal Trust (IT)	0.758
Job Satisfaction (JS)	0.663
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.701
Structural Empowerment (SE)	0.792
Transformational Leadership (TL)	0.875

Construct Reliability and Validity

Matrix | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted ... | Copy to Clipboard:

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employe Performance	0.915	0.919	0.940	0.797
Interpersonal Trust	0.894	0.910	0.926	0.758
Job Satisfaction	0.833	0.854	0.887	0.663
Organizational Citizenship Behavior	0.857	0.861	0.903	0.701
Structural Empowerment	0.916	0.965	0.938	0.792
Transformational Leadership	0.952	0.956	0.965	0.875

Hasil *Square Root Of Variance Extacted* (*AVE*)

Discrimnant Validity						
Variabel	*(EP)*	*(IT)*	*(JS)*	*(OCB)*	*(SE)*	*(TL)*
Employe Performance (EP)	0.893					
Interpersonal Trust (IT)	0.807	0.871				
Job Satisfaction (JS)	0.473	0.271	0.815			
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.467	0.355	0.418	0.837		
Structural Empowerment (SE)	0.648	0.654	0.330	0.193	0.890	
Transformational Leadership (TL)	0.354	0.303	0.130	0.201	0.699	0.935

Nilai *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Construct Reliability and Validity		
Variabel	***Crombach's Alpha***	***Composite Reliability***
Employe Performance (EP)	0.915	0.940
Interpersonal Trust (IT)	0.894	0.926
Job Satisfaction (JS)	0.833	0.887
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.857	0.903
Structural Empowerment (SE)	0.916	0.938
Transformational Leadership (TL)	0.952	0.965

Nilai *R- Square*

R Square		
Variabel	***R Square***	***R Square Adjusted***
Employe Performance (EP)	0.289	0.267
Interpersonal Trust (IT)	0.092	0.078
Job Satisfaction (JS)	0.109	0.096
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.309	0.266

Hasil Uji *Bootstapping Direct Effect*

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Val... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Co... | Samples | Copy to Clipboard: Excel Format | R Format

	Original Sampl...	Sample Mean (M)	Standard Deviation ...	T Statistics (|...	P Values
Interpersonal Trust -> Organizational Citizenship Behavior	0.454	0.426	0.168	2.699	0.007
Job Satisfaction -> Organizational Citizenship Behavior	0.410	0.428	0.120	3.402	0.001
Organizational Citizenship Behavior -> Employe Performance	0.413	0.396	0.132	3.123	0.002
Structural Empowerment -> Job Satisfaction	0.330	0.355	0.115	2.873	0.004
Structural Empowerment -> Organizational Citizenship Behavior	-0.483	-0.476	0.216	2.238	0.026
Transformational Leadership -> Employe Performance	0.271	0.280	0.108	2.517	0.012
Transformational Leadership -> Interpersonal Trust	0.303	0.313	0.111	2.714	0.007
Transformational Leadership -> Organizational Citizenship Behavior	0.348	0.347	0.166	2.094	0.037

Hasil Uji *Bootstrapping* (*Indirect Effect*)

Specific Indirect Effect			
Hubungan Pengaruh Variabel	***Original Sample***	***T Statistic***	***P Values***
Structural Empowerment (SE) → *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) → *Employe Performance* (EP)	- 0.199	2.117	0.035
Structural Empowerment (SE) → *Job Satisfactio* (JS) → *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) → *Employe Performance* (EP)	0.156	2.057	0.040
Transformational Leadership (TL) → *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) → *Employe Performance* (EP)	0.294	3.245	0.000
Transformational Leadership (TL) → *Interpersonal Trust* (IT) → *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) → *Employe Performance* (EP)	0.257	2.532	0.026

Pengaruh Mediasi

Uji Mediasi 1 **Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employe Performance* Melalui *Organizational Citizenship Behavior***		**Uji Mediasi 2** **Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employe Performance* Melalui *Interpersonal Trust & Organizational Citizenship Behavior***	
Pengaruh Langsung (a)	: 0.271	Pengaruh Langsung (a)	: 0.271
Pengaruh Tidak Langsung (b)	: 0.294	Pengaruh Tidak Langsung (b)	: 0.257
Pengaruh Total (c)	: 0.565	Pengaruh Total (c)	: 0.528
VAF (b/c)	: 0.5203	VAF (b/c)	: 0.4867
Persen	: 52.03%	Persen	: 48.67%

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
Nomor : 1314/UN43.13/TD.06/2020

Tentang

PENUGASAN PEMBIMBING TESIS

Surat Keputusan Direktur Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa,

Menimbang : Bahwa untuk menunjang kelancaran penyelesaian proses penyusunan Tesis bagi mahasiswa diperlukan penunjukkan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dalam Surat Keputusan Direktur Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Mengingat :
1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
5. Keputusan Presiden RI Nomor 32 Tahun 2001 tentang Pendirian Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
6. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Pendidikan Nasional.
7. Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor : 29290/M/KP/2019 tentang Pengangkatan Dr. H. Fatah Sulaiman, S.T.,M.T., sebagai Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Periode 2019 - 2023.
8. Keputusan Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Nomor : 279/UN43/KPT.KP.08.01/SK/2020 tentang Pengangkatan Direktur Pascasarjana Masa Jabatan Tahun 2020-2024 Dr. H. Aan Asphianto, S.Si., SH.., MH., sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
9. Pedoman Akademik PascasarjanaUniversitas Sultan Ageng TirtayasaTahun 2019/2020.

Memperhatikan : Usulan Ketua Program Studi Magister Manajemen Nomor : 30/UN43.13.5/MM tanggal 18 Desember 2020 perihal Pengajuan SK Pembimbing PascasarjanaUniversitas Sultan Ageng Tirtayasa.

MEMUTUSKAN

Menetapkan :

Pertama : Menugasi dosen yang namanya tercantum di bawah ini sebagai Pembimbing dengan urutan sebagai berikut:
a. Pembimbing I : Dr. H. Fauzi Sanusi, Drs., M.Si
b. Pembimbing II : Dr. Lutfi, SE, MM

Kedua : Mahasiswa terbimbing adalah:
a. Nama : 7776190024
b. NIM : TENNY TANIA
c. Program Studi : Magister Manajemen
d. Strata : 2 (dua)
e. JudulTesis : PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPENSASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada BPRS Kota Cilegon)

Ketiga : Kepada para Pembimbing Tesis diberikan honorarium sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Keempat : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Serang
Pada tanggal : 18 Desember 2020
Direktur,

Dr. H. Aan Asphianto, S.Si., SH.., MH
NIP 196301052002121002

Tembusan disampaikan kepada Yth.
1. Rektor Untirta.
2. Ketua Program Studi.
3. Dosen Pembimbing I dan II.
4. Mahasiswa yang bersangkutan.

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
PASCASARJANA
Jl. Raya Jakarta Km. 04 Pakupatan Kota Serang
Telepon : (0254) 280330, Ext 204 Fax. (0254) 281254,
Website : www.pasca.untirta.ac.id Email : pascasarjana@untirta.ac.id

Nomor : 537/UN43.13/PT.01.04/2021 21 Juni 2021
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada Yth.
Direktur PT. BPRS Cilegon Mandiri
di
Tempat

Dengan ini kami memberitahukan, bahwa mahasiswa :

Nama	: Tenny Tania
NIM	: 7776190024
Prodi	: Magister Manajemen

Bermaksud akan melaksanakan penelitian di Instansi yang Bapak/Ibu Pimpin untuk keperluan penyusunan tesis dengan judul:

"Meningkatkan Employe Performance dengan Transformational Leadership dan Structural Empowerment melalui Job Satisfaction Organizational Citizenship Behavior dan Interpersonal Trust (Studi pada PT. BPRS Cilegon Mandiri "

Demikian Permohonan kami sampaikan atas bantuan, perhatian, dan kerjasama Bapak /Ibu diucapkan terima kasih.

Wakil Direktur I

Prof. Dr. Ir. Hj. Kartina AM., MP.
NIP.196707042002122001

Tembusan :
1. Yang bersangkutan
2. Arsip

Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah
CILEGON MANDIRI

Bersama Menuju Kemandirian

Nomor : 25/PT BPRS CM/IV/21
Lampiran : 1 lembar (Format Surat Balasan)
Prihal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth : Wakil Direktur 1 Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Alamat : Jl. Raya Serang – Jakarta KM. 04 Pakupatan Kota. Serang
Di Serang- Banten

Dengan Hormat
Mengacu Surat Nomor B/420/UN43.13/PT.01.05/2021 tanggal 21 Juni 2021 Perihal Izin Penelitian Tesis. Menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : Tenny Tania
NIM : 7776190024
Prodi : Manajemen
Konsentrasi : Manjemen Sumber Daya Manusia
Jenjang : Stara-2 (S-2)
Lembaga : Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Melakukan penelitian pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Cilegon Mandiri di bagian SDI (Sumber Daya Insani) dan Umum sesuai dengan Schedule yang ditetapkan. Demikian surat izin penelitian ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Cilegon, 01 Juli 2021
Direktur
PT.BPR Syari'ah
CILEGON MANDIRI

Idar Sudarma, SE

CURRICULUM VITAE

TENNY TANIA, lahir di Serang, 10 Juni 1984, merupakan Putri ke dua dari pasangan Bapak Noerzen dan Rohmulyati. Beragama Islam dan berkewarganegaraan Indonesia. Penulis tinggal di Link Barokah Rt 02/13 kelurahan jombang wetan, Kec Jombang Kota Cilegon Provinsi Banten.

Riwayat Pendidikan

Penulis menyelesaikan pendidikan di TK PGRI Kota Cilegon tahun 1990, SDN II Cilegon pada tahun 1991 sampai dengan 1996, kemudian melanjutkan di SMPN 1 CIlegon pada tahun 1996 sampai dengan 1999, kemudian melanjutkan di SMAN 1 Cilegon pada tahun 1999 - 2002 dan pada tahun 2002 melanjutkan studi Strata-1 (S-1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Konsentrasi Keuangan di Universitas Negeri Sultan Ageng Tirtayasa Lulus Pada Tahun 2006. Pada Tahun 2019 Melanjutkan Studi Strata Dua (S2) Magister Manajemen (MM) di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang Banten Mengambil Program Studi Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pengalaman Kerja

Penulis pernah bekerja di :

1. Gapensi Kota Cilegon sebagai staf admintrasi tahun 2006
2. Dealer Suzuki Perkasa Mobil tahun 2007.
3. PT BPRS Cilegon Mandiri, sebagai :
   - Costumer service (CS) tahun 2008.
   - Account Officer (AO) tahun 2010
   - Kepala Seksi Pembiayaan tahun 2014
   - Kepala Bagian Marketing tahun 2017
   - Manager Marketing tahun 2019 sampai dengan saat ini.