

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT KAI DAOP 9 JEMBER**

SKRIPSI



Oleh

AHMAD BILAL AHADIAN ADI NUGRAHA

NIM : 210501110047

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT KAI DAOP 9 JEMBER**

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi pada Fakultas

Ekonomi Universitas Islam (UIN)

Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh

AHMAD BILAL AHADIAN ADI NUGRAHA

NIM : 210501110047

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT KAI DAOP 9 JEMBER**

SKRIPSI

Oleh

Ahmad Bilal Ahadian Adi Nugraha

NIM : 210501110047

Telah Disetujui Pada Tanggal

Dosen Pembimbing,



Setiani, MM.

NIP. 198903272018012002

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT
KAI DAOP 9 JEMBER
SKRIPSI

Oleh
AHMAD BILAL AHADIAN ADI NUGRAHA

NIM : 210501110047

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 24 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji
Rini Safitri, M.M
NIP. 199303282019032016

Tanda Tangan



2 Anggota Penguji
Nur Arifuddin, S.S., M.Pd
NIP. 198310082023211016



3 Sekretaris Penguji
Setiani, M.M
NIP. 199009182018012002



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Bilal Ahadian Adi Nugraha

NIM : 210501110047

Fakultas/Jurusan : Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi Pada PT KAI Daop 9 Jember

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan ”duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada ”klaim” dari pihak lain bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, Juni 2025

Hormat saya,



Ahmad Bilal Ahadian Adi Nugraha

HALAMAN MOTTO

"Dan janganlah kamu berduka cita karena Allah selalu bersama kalian."

(QS. At-Taubah: 40)

*"You only get one shot, do not miss your chance to blow. The opportunity comes
once in a lifetime"*

(Eminem – Lose Yourself)

"We work the talk, not only talk the talk"

(Ir. Joko Widodo – Presiden RI Ketujuh)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis ucapkan Kepada Allah SWT atas petunjuk, rahmat, dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi Pada PT KAI Daop 9 Jember” yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar strata 1 (S1) Program studi Manajemen pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni agama Islam.

Penulis memahami bahwa penyelesaian tugas akhir skripsi ini tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya arahan dan kontribusi pemikiran dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA., selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. EI., selaku Dekan fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE, MM., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Setiani, MM., selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia dalam memberikan arahan dengan sangat sabar sekaligus motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Kedua orang tua saya yaitu Bapak Muhammad Nidzam Fickry dan Ibu Hermin Fitriani dan seluruh keluarga saya yang senantiasa memberikan doa dan dukungan penuh terhadap saya.
7. Teman-teman saya, diantaranya Azizi, Ezzat, Faizin, Kamil, Abi, Baroq, Wicky, Ilham, Syafiq, Ifan, Shidqi, Syamil, Tri, Makarim, Hurin, Frisna, Adhi, Wildan, Ziden, dan teman-teman lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu atas dukungan dan bantuan yang menemani saya berproses.
8. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca. Amin.

Malang, 27 Februari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan.....	7
1.4 Manfaat	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	8
BAB II KAJIAN LITERATUR	9
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Kajian Teoritis	15
2.2.1 Kepemimpinan Transformasional	15
2.2.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	18
2.2.3 Kinerja Karyawan	21
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	24

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .	24
2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	24
2.3.3 Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	24
2.3.4 Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Mediator antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	25
2.4 Model Hipotesis	25
2.5 Hipotesis Penelitian.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	27
3.2 Lokasi Penelitian.....	27
3.3 Populasi dan Sampel	28
3.3.1 Populasi.....	28
3.3.2 Sampel.....	28
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	28
3.5 Data dan Jenis Data.....	30
3.5.1 Data Utama/Data Primer	30
3.5.2 Data Pendamping/Data Sekunder	30
3.6 Teknik Pengumpulan Data	30
3.7 Skala Pengukuran.....	32
3.8 Definisi Operasional Variabel	33
3.9 Analisis Data	38
3.9.1 Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	38
3.9.2 Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	39
3.9.3 Uji Hipotesis	40

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1 Hasil Penelitian	42
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	42
4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	42
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian	45
4.1.4 Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	49
4.1.5 Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	57
4.2 Pembahasan.....	61
4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan...	61
4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	63
4.2.3 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Karyawan	64
4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Variabel Mediasi	66
BAB V PENUTUP	69
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	72
LAMPIRAN.....	83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
Tabel 3.1 Skala Pengukuran.....	34
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	35
Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Unit Kerja.....	47
Tabel 4.2 Deskripsi Karakteristik Tahun Kelahiran.....	48
Tabel 4.3 Deskripsi Karakteristik Lama Masa Kerja.....	49
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X).....	50
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	51
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z).....	52
Tabel 4.7 Hasil <i>Loading Factor</i>	54
Tabel 4.8 Hasil Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	56
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Diskriminan (<i>Fornell-Larcker Criterion</i>).....	57
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Diskriminan (<i>Cross Loading</i>).....	58
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>Composite Reliability</i>	60
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>R-Square</i> (R^2).....	61
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Jalur (<i>Path Coefficients</i>).....	63
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Hipotesis.....	28
Gambar 4.1 Hasil <i>Loading Factor</i>	55

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata.....	86
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	87
Lampiran 3 Data Kuesioner.....	90
Lampiran 4 Hasil Uji Penelitian.....	97
Lampiran 5 Jurnal Bimbingan Skripsi.....	101
Lampiran 6 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme.....	103
Lampiran 7 Hasil Pengecekan dengan Turnitin.....	104

ABSTRAK

Ahmad Bilal Ahadian Adi Nugraha. 2025. SKRIPSI. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Pada PT KAI Daop 9 Jember)”

Pembimbing : Setiani, MM.

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

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada PT KAI Daop 9 Jember. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama di era globalisasi yang menuntut adaptasi terhadap generasi Z yang memiliki karakteristik unik. Studi ini juga mengeksplorasi peran OCB sebagai mediator untuk memahami mekanisme yang mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 68 karyawan generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember, dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan dengan SmartPLS untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan OCB. Selain itu, OCB juga terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam mengoptimalkan gaya kepemimpinan transformasional dan mendorong OCB untuk meningkatkan kinerja karyawan, khususnya di kalangan generasi Z.

ABSTRACT

Ahmad Bilal Ahadian Adi Nugraha. 2025 THESIS. “The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable (At PT KAI Daop 9 Jember)”

Advisor : Setiani, MM.

Keywords : Transformational Leadership, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

This study aims to analyze the influence of transformational leadership on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable at PT KAI Daop 9 Jember. The research background is based on the importance of leadership in improving employee performance, especially in the era of globalization, which demands adaptation to Generation Z, known for its unique characteristics. This study also explores the role of OCB as a mediator to understand the mechanism through which transformational leadership enhances employee performance.

The research method employed is quantitative, using a Structural Equation Modeling (SEM) approach based on Partial Least Squares (PLS). Data were collected through questionnaires distributed to 68 Generation Z employees at PT KAI Daop 9 Jember, selected using purposive sampling. Data analysis was conducted using SmartPLS to test the validity, reliability, as well as the direct and indirect relationships between variables.

The results of the study indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on both employee performance and OCB. Furthermore, OCB is proven to mediate the relationship between transformational leadership and employee performance. These findings offer practical implications for the company in optimizing transformational leadership styles and promoting OCB to enhance employee performance, particularly among Generation Z employees.

الملخص

احمد بلال اهاديان ادي نوغراها. 2025. أطروحة. " أثر أسلوب القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية (في شركة السكك الحديدية المحدودة – المنطقة التشغيلية 9 جمبر)"

المشرفة: ستياني, الماجستير

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة التحويلية على أداء الموظفين باستخدام السلوك **PT KAI Daop 9 Jember** كمتغير وسيط في شركة (OCB) المواطنة التنظيمية. خلفية البحث تستند إلى أهمية دور القيادة في تحسين أداء الموظفين، خاصة في عصر العولمة الذي الذي يتميز بخصائص فريدة. كما يستكشف هذا البحث دور السلوك **Z** يتطلب التكيف مع جيل كوسيط لفهم الآليات التي تدفع إلى تحسين أداء الموظفين من خلال (OCB) المواطنة التنظيمية القيادة التحويلية.

(SEM) المنهجية البحثية المستخدمة هي المنهجية الكمية باستخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 68 (PLS) القائم على أقل المربعات الجزئية ، وتم اختيارهم باستخدام **PT KAI Daop 9 Jember** في شركة **Z** موظفًا من جيل لاختبار الصحة **SmartPLS** تقنية العينات الموجهة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج والموثوقية، وكذلك العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

نتائج البحث تظهر أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين وسلوكيات التنظيمية تلعب دور الوسيط في (OCB) بالإضافة إلى ذلك، ثبت أن السلوكيات التنظيمية (OCB) العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. هذه النتائج لها آثار عملية على الشركات في تحسين لتحسين أداء الموظفين، خاصة (OCB) أسلوب القيادة التحويلية وتشجيع السلوكيات التنظيمية **Z** بين جيل.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman industri 4.0, perusahaan dituntut untuk menjadi inovatif dalam peningkatan kualitas kinerja karyawan di dunia pekerjaan. Salah satu aspek fundamental dalam keberhasilan karyawan adalah pendekatan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu gaya yang tepat dikarenakan memiliki karakteristik inspiratif sehingga dapat memaksimalkan potensi dari setiap karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki dampak multidimensional yang dapat diperhatikan melalui perilaku sukarela para karyawan selain dari kewajiban atau lazim disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pandangan tersebut dibuktikan oleh Avey et al. (2011) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dan peningkatan kinerja karyawan memiliki korelasi positif. Lebih lanjut, penelitian oleh Hamidah Siregar et al. (2024) menyatakan bahwa peningkatan motivasi intrinsik dalam lingkungan kerja merupakan akibat dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Dua temuan tersebut senada dengan teori yang menyatakan peran penting kepemimpinan yang berkualitas dalam pembentukan suasana kerja yang produktif, efektif, dan efisien.

Saat ini, generasi *baby boomers*, generasi X, generasi Y (milenial), dan generasi Z mengisi dunia pekerjaan di Indonesia. Akibatnya, pola interaksi dan kinerja karyawan terdampak oleh perbedaan nilai dan karakteristik antar generasi (Mulyanti, 2021). Penekanan *work-life balance* oleh generasi milenial dan generasi Z menjadi pembeda utama dengan dua generasi sebelumnya (Himawan, 2024). Penelitian oleh Arnett (2024) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif terhadap kesejahteraan karyawan lebih diutamakan oleh generasi Z. Seiring dengan dominasi Generasi Z dalam angkatan kerja saat ini menuntut pemahaman yang lebih mendalam mengenai perbedaan harapan dan

ekspektasi mereka terhadap dinamika multigenerasi, terutama dalam konteks kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Generasi Z lazim dikenal lebih adaptif dan fleksibel dalam menghadapi dunia pekerjaan. Kedua generasi tersebut juga cenderung untuk mengutamakan nilai dan tujuan dalam perjalanan karir. Penelitian oleh Taufik et al. (2024) menyatakan bahwa generasi Z lebih merasa nyaman dalam lingkungan kerja yang inovatif dan suportif terhadap pengembangan diri. Fenomena tersebut menuntut para pimpinan untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang inspiratif sehingga menjadikan karyawan aktif berkontribusi terhadap perusahaan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Zhang et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan generasi Z cenderung lebih baik ketika berada di bawah kepemimpinan transformasional. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam peningkatan potensi kedua generasi tersebut di lingkungan kerja secara maksimal (Zenger & Folkman Joseph, 2004).

Dalam perkembangan ilmu manajemen, teori kepemimpinan kerap diteliti melalui berbagai pendekatan untuk mengidentifikasi karakteristik pemimpin yang efektif. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat menjadi inspirasi dan mendukung bawahan untuk mendapatkan hasil yang maksimal (Avolio & Bass, 1994). Northouse (2013) memaparkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses upaya pemimpin dalam memengaruhi bawahan melalui perubahan nilai dan prioritas demi tujuan yang lebih besar. Lebih lanjut, Yukl & Gardner (2020) menekankan bahwa indikator kesuksesan suatu kepemimpinan dibuktikan dengan penyesuaian seorang pemimpin dalam mengatur kebutuhan dan harapan pengikut. Kepemimpinan transformasional harus berkomitmen untuk membangun visi bersama dan meningkatkan kemampuan personal, tidak hanya berfokus pada target jangka pendek. Akibatnya, terjadilah peningkatan kinerja karyawan secara universal.

Karakteristik generasi dalam lingkungan kerja menentukan kesuksesan suatu gaya kepemimpinan. Generasi Z menekankan nilai-nilai seperti, dukungan psikologis, keterbukaan, dan keadilan dalam lingkungan kerja. Pemimpin yang

mampu membangun kolaborasi yang baik dengan karyawan generasi Z serta mampu membangun kultur komunikatif akan meningkatkan komitmen dan kepuasan karyawan. Penelitian oleh Taufik et al. (2024) menjelaskan bahwa pemimpin yang komunikatif dan transparan lebih dihargai oleh generasi muda. Kedua generasi ini menginginkan pemimpin yang bisa mendengarkan pandangan mereka dan memberi kesempatan untuk berkarya secara kreatif. Dengan demikian, pemimpin perlu tanggap terhadap ekspektasi karyawan khususnya generasi Z.

Ciri khas yang unik ditunjukkan oleh pendatang baru di dunia kerja, yaitu generasi Z. Generasi Z merupakan kelompok yang sangat adaptif terhadap perkembangan teknologi. Selain itu, generasi Z lebih menyukai sistem kerja yang fleksibel. Fenomena tersebut menuntut atasan untuk mengembangkan strategi komunikasi yang tepat agar dapat menciptakan sinergi yang optimal. Dampaknya, hubungan yang positif akan terbangun diantara pemimpin dan karyawan dari generasi Z sehingga tujuan organisasi akan terwujud.

Implementasi kepemimpinan transformasional pada karyawan generasi Z menjadi semakin penting. Penelitian Andri & Moko (2024) menjelaskan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional mampu mendukung karyawan dalam mencapai target yang lebih tinggi yang pada ujungnya akan memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Temuan tersebut valid dikarenakan generasi Z menuntut lebih dari pemimpin dan cenderung menunjukkan performa yang baik ketika merasa dipahami dan dihargai. Lebih lanjut penelitian oleh Akey-Torku & Dai (2020) memperkuat teori bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan secara aktif dalam peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas dari generasi tersebut. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat ditingkatkan oleh pemimpin transformasional.

Budaya organisasi yang positif dalam lingkungan kerja dapat dibentuk oleh kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan yang efektif dapat membangun budaya organisasi yang baik dan dapat menekan angka *turnover* (Prasetyo et al., 2023). Pemimpin yang mampu merumuskan visi dan memotivasi karyawan untuk terlibat aktif akan membentuk lingkungan kerja yang lebih efisien. Bass (1985)

menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai target yang lebih ambisius dan prestisius. Lebih lanjut, Avolio & Bass (1994) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk mengutamakan tujuan organisasi dibanding kepentingan pribadi. Penelitian Judge & Piccolo (2004) menemukan fakta bahwa peningkatan kinerja karyawan secara individu maupun kelompok dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada tindakan sukarela karyawan yang melebihi tanggung jawab resmi mereka. Organ et al. (2006) mendefinisikan OCB sebagai bentuk kontribusi tambahan, seperti terlibat aktif dalam mayoritas kegiatan perusahaan, memberikan bantuan kepada rekan kerja, dan menunjukkan loyalitas terhadap visi perusahaan. Penelitian oleh Podsakoff et al. (1997) membuktikan bahwa OCB menstimulus dampak positif terhadap kinerja karyawan secara menyeluruh. Lebih lanjut, Organ et al. (2006) mengidentifikasi lima aspek utama OCB, yaitu altruisme, kesadaran, sportivitas, sopan santun, dan kebajikan sipil. Dengan demikian, OCB dapat dimengerti sebagai sikap sukarela yang tidak diwajibkan. Sikap sukarela yang diimplementasikan untuk menunjang kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, OCB menjadi sangat penting untuk ditanamkan pada karyawan supaya membentuk budaya kerja yang lebih kompak.

Setelah adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya OCB pada suatu perusahaan, terdapat kinerja karyawan yang menjadi indikator utama keberhasilan suatu sistem perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil dari kerja yang dicapai oleh karyawan berdasarkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu (Cascio, 2010). Faktor kepemimpinan, motivasi, dan suasana kerja yang berkualitas dapat meningkatkan kinerja karyawan (Armstrong & Taylor, 2014). Penelitian oleh Dessler (2013) menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang baik didukung oleh pemimpin yang suportif. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor-faktor situasional dan lingkungan, sehingga memerlukan pendekatan yang holistik dalam menilai dan meningkatkan

kinerja karyawan. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional menjadi penting dalam peningkatan kinerja karyawan, terutama dalam konteks generasi Z.

Beberapa studi sebelumnya mengungkapkan korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan pendekatan transformasional terbukti mampu memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di kalangan generasi Z (Gabriel et al. (2022); Ibrahim et al. (2022)). Lebih lanjut, penelitian oleh Wuryaningrat dkk. (2024) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap pencapaian kerja, khususnya pada sektor transportasi. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang memotivasi dapat diterima secara terbuka oleh generasi Z. Beberapa temuan tersebut mengindikasikan pentingnya pemahaman pemimpin terhadap karakteristik dan keunikan generasi Z agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang optimal.

Akan tetapi, beberapa hasil penelitian berbeda mengungkapkan bahwa dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak selalu signifikan. Sebagai contoh, penelitian Fadilah & Wilian (2023) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh ketidaksepakatan banyak pegawai terhadap praktik kepemimpinan transformasional, seperti kurangnya dorongan pemimpin dalam menyampaikan ide, kurangnya perhatian terhadap perkembangan karyawan, serta minimnya dukungan dalam memenuhi kebutuhan pekerjaan. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada penerapannya di lapangan.

Studi yang dilakukan oleh Novitasari & Asbari (2020) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja karyawan di sektor industri. Temuan tersebut disebabkan oleh penerapan kepemimpinan transformasional belum diimplementasikan dalam durasi yang lama. Akibatnya, praktik kepemimpinan transformasional belum berdampak pada kinerja karyawan secara menyeluruh.

Peran mediasi *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam keterkaitan antar variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan telah dibuktikan dalam berbagai penelitian. Peningkatan kinerja karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh OCB (Saputro, 2021). Avey et al. (2011) menegaskan bahwa OCB berfungsi sebagai mediator yang meningkatkan hubungan antara manajemen yang inspiratif dan kinerja staf. Penemuan-penemuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan secara holistik terjadi ketika pemimpin berhasil menumbuhkan OCB pada lingkungan kerja.

Akan tetapi, beberapa hasil riset justru menunjukkan korelasi yang menghubungkan manajemen transformatif dan pencapaian pegawai dapat terjadi tanpa melibatkan OCB sebagai mediator. Seperti dalam studi Baihaqi & Saifudin (2021) ditemukan bahwa OCB tidak mampu menjadi mediator yang efektif dalam korelasi antara metode manajemen transformatif dan kinerja pekerja. Temuan tersebut memberikan perspektif berbeda tentang keterbatasan peran OCB dalam memediasi dampak kepemimpinan transformasional atas kinerja karyawan.

Celah penelitian ini berkaitan dengan perbedaan dalam temuan sebelumnya tentang dampak manajemen inovatif terhadap efisiensi staf, seperti yang dimediasi oleh OCB. Penelitian ini berupaya mengatasi kesenjangan dengan meneliti dampak manajemen inovatif terhadap kinerja staf, dengan perilaku warga organisasi sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti memilih judul penelitian **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi Pada PT KAI Daop 9 Jember.”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*?

3. Apakah *organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
4. Apakah *organizational citizenship behavior* dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan

Dengan mempertimbangkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengungkap beberapa aspek, diantaranya:

1. Untuk menguraikan dan mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk meneliti dan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk memeriksa dan menilai pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui bahwa *organizational citizenship behavior* dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini ditargetkan mampu menyumbang kontribusi teoretis dengan memperkaya pemahaman mengenai korelasi antara kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan studi ini dapat menjadi rujukan akademik yang berharga bagi para peneliti dan praktisi yang mengkaji dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, kajian ini juga berpotensi mengungkap peran strategis OCB sebagai variabel mediator dalam hubungan tersebut.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Temuan dari studi ini mampu dijadikan pedoman bagi PT KAI Daop 9 Jember dalam penerapan teori kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi Akademisi dan Mahasiswa

Studi ini ditargetkan mampu menyerahkan sumbangsih akademis yang signifikan dengan memperkaya wawasan mengenai determinan kinerja karyawan, terutama peran kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan penelitian ini dapat menjadi landasan teoretis yang berharga bagi pengembangan kajian lebih mendalam pada lingkup manajemen sumber daya manusia, sekaligus menjadi rujukan ilmiah bagi kalangan akademisi dan mahasiswa.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Penelitian Terdahulu

Studi ini didasarkan terhadap sejumlah penelitian terdahulu yang menguatkan dan memberikan bukti pendukung. Beberapa hasil penelitian relevan yang terhubung melalui judul atau variabel yang dikaji atas studi ini antara lain:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Fina Annisatul Mualifah dan Ahmad Mardalis (2024) <i>“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan”</i>	X1: Budaya Organisasi X2: Kepemimpinan Transformasional X3: Kepemimpinan Transaksional X4: Kepemimpinan Digital Y: Kinerja Karyawan	Metode kuantitatif dengan teknik sampling jenuh dan analisis data dengan memanfaatkan <i>Partial Least Square (PLS)</i> yang diolah melalui perangkat lunak SMARTPLS.	Manajemen transformasional mempunyai dampak positif dan substansial terhadap kinerja karyawan.
2	Jeje Abdul Rojak, Sanaji, Andre Dwijanto Witjaksono, Anang Kistyanto (2024) <i>“The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on</i>	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Budaya Organisasi Y: Kinerja Karyawan	Metode kuantitatif menggunakan analisis regresi multivariat linier melalui <i>software SPSS</i> .	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh bermanfaat dan berdampak besar pada kinerja karyawan.

	<i>Employee Performance</i>			
3	Desi Herawati, Nurul Qomariah, Ni Nyoman Putu Martini (2024) “ <i>The Influence of Transformational Leadership Style and Performance Benefits on Employee Performance</i> ”	X1: Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Tunjangan Kinerja Y: Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif menggunakan teknik sampling jenuh dengan analisis data mencakup uji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis.	Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang baik dan nyata terhadap kinerja karyawan.
4	Nainin Nahdiyah Izzah Dinillah dan Setiani (2024) “ <i>How Leadership and Work Discipline Affect Employee Performance: Organizational Commitment as a Mediating</i> ”	X1: Leadership X2: Work Discipline Y: Employee Performance Z: Organizational Commitment	Explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data menggunakan <i>Partial Least Squares (PLS)</i> melalui uji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis.	Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Yos Horta Mellala, Hamidah, Saparuddin M. (2023) “ <i>The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated Organizational</i>	X1: <i>Organizational Culture</i> X2: <i>Transformational Leadership</i> Z1: <i>Organizational Commitment</i> Z2: <i>Job Satisfaction</i> Y: OCB	Penelitian kuantitatif menggunakan <i>Proportionate Stratified Random Sampling</i> dengan analisis data SEM melalui Lisrel 8.0.	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan atas OCB.

	<i>Commitment and Job Satisfaction”</i>			
6	Yaser Hasan Salem Al-Mamary (2021) “The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviour: Evidence from Malaysian higher education context”	X: <i>Transformational Leadership</i> Z: <i>Organizational Commitment</i> Y: OCB	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan <i>Structured Equation Modeling (SEM)</i> melalui <i>software SmartPLS</i> . Sampel diambil menggunakan teknik <i>stratified random sampling</i> .	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
7	Alfira Tri Andiningtyas, Ali Imron, Enis Khaerunnisa (2025) “The Influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior Through Mediation of Job Satisfaction”	X: <i>Transformational Leadership</i> Z: <i>Job Satisfaction</i> Y: OCB	Penelitian kuantitatif dengan <i>simple random sampling</i> dan analisis <i>SmartPLS</i> .	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
8	Achmad Muhajir Fanani, Rifdah Abadiyah (2023) “The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior Through	X1: <i>Transformational Leadership</i> X2: <i>Organizational Culture</i> Z: <i>Organizational Commitment</i> Y: OCB	Metode Kuantitatif dengan menggunakan <i>SmartPLS 3.0</i> untuk analisis data. Sampel diambil menggunakan metode <i>Total Sampling</i>	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.

	<i>Organizational Commitment as an Intervening Variable</i>		(sampling jenuh).	
9	Ryan Basith Fasih Khan (2019) “Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Emotional Intelligence</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Workplace Spirituality</i> sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)”	X1: <i>Transformational Leadership</i> X2: <i>Emotional Intelligence</i> X3: <i>Organizational Commitments</i> Y: OCB Z: <i>Workplace Spirituality</i>	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis <i>Structural Equation Model</i> yang dijalankan menggunakan <i>software AMOS 24</i> .	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan atas OCB.
10	Dekrito Neonatus Alfonso, Deni Widy Prasetyo (2024) “ <i>The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Organizational Commitment on Employee Performance</i> ”	X1: OCB X2: <i>Organizational Commitment</i> Y: <i>Employee Performance</i>	Penelitian eksplanatori menggunakan teknik sampel jenuh dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner dan dianalisis dengan regresi berganda.	OCB mempunyai dampak yang merugikan dan besar terhadap kinerja karyawan.
11	Ani Wijayanti, Eryco Muhdaliha, Setyani Dwi Lestari (2023) “ <i>The Influence of Leadership, Organizational</i>	X1: <i>Leadership</i> X2: OCB X3: <i>Organizational Culture</i> Y: <i>Employee Performance</i>	Studi deskriptif-kuantitatif menggunakan instrumen kuesioner dengan analisis data	OCB mempunyai dampak yang menguntungkan dan substansial atas <i>Employee Performance</i> .

	<i>Citizenship Behavior (OCB), and Organizational Culture on Employee Performance</i>		melalui teknik regresi linier berganda.	
12	Alay Wuryantika (2023) “Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh <i>Organizational Trust</i> ”	X: OCB Z: <i>Organizational Trust</i> Y: Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif dengan menerapkan analisis jalur (<i>path analysis</i>) menggunakan <i>SmartPLS 3.0</i> .	OCB mempunyai pengaruh yang menguntungkan dan besar terhadap kinerja karyawan.
13	Mustopa Said, Ayus Ahmad Yusuf, Robi Awaluddin (2021) “Pengaruh <i>Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan KOPTI Kabupaten Kuningan”	X1: <i>Komitmen Organisasi</i> X2: OCB Y: Kinerja Karyawan	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan instrumen kuesioner dan analisis regresi linier berganda.	OCB mempunyai pengaruh yang menguntungkan dan besar terhadap kinerja karyawan.
14	Indira Oktavianti, Harsono, Sina Setyadi (2024) “The Influence of <i>Transformational Leadership Style</i> and <i>Job Satisfaction</i> on <i>Employee Performance</i> through	X1: <i>Transformational Leadership Style</i> X2: <i>Job Satisfaction</i> Z: OCB Y: <i>Employee Performance</i>	Analisis deskriptif dan <i>path analysis</i> menggunakan PLS (<i>Partial Least Square</i>)	OCB memediasi pengaruh <i>Transformational Leadership Style</i> dan <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .

	<i>Organizational Citizenship Behavior”</i>			
15	Ni Luh Putu Indah Pratiwi, I Ketut Setia Sapta, Anik Yuesti (2024) “ <i>The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Mediation Variable</i> ”	X1: <i>Transformational Leadership</i> X2: <i>Organizational Commitment</i> Z: OCB Y: <i>Employee Performance</i>	<i>Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS.</i>	OCB memediasi secara penuh pengaruh <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .
16	Ni Kadek Nonik Rasminingsih, I Putu Wahyu Dwinata JS, I Komang Suryadnya Diputra (2024) “ <i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi</i> ”	X: <i>Gaya Kepemimpinan Transformasional</i> Z1: <i>Kepuasan Kerja</i> Z2: OCB Y: <i>Kinerja Karyawan</i>	Analisis Jalur (SEM PLS)	OCB mengintervensi dampak pendekatan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
17	Ellen Yulita (2022) “ <i>Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi</i>	X1: <i>Gaya Kepemimpinan Transformasional</i> X2: <i>Motivasi Kerja</i> Z: OCB	Analisis statistik yang mencakup regresi linear berganda dan analisis path (analisis jalur)	OCB memediasi dampak metode kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

<i>Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Pemediasi”</i>	Y: Kinerja Pegawai		
---	--------------------	--	--

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1 Pengertian

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan serta peningkatan baik individu maupun organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu menjadi inspirasi bagi karyawannya dalam mencapai target yang lebih prestisius (Bass, 1985). Lebih lanjut, Avolio & Bass (1994) mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan untuk lebih mengutamakan kepentingan perusahaan di atas keuntungan pribadi. Temuan Judge & Piccolo (2004) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa pencapaian tim dan individu dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional secara signifikan.

Northouse (2013) menjelaskan bahwa esensi kepemimpinan tercermin pada kapabilitas pemimpin dalam memotivasi kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam perkembangan studi kepemimpinan kontemporer, model kepemimpinan transformasional menjadi primadona untuk diteliti dalam dunia akademik (Northouse, 2013). Menurut Burns (1979), kepemimpinan transformasional terjadi ketika hubungan antara pemimpin dan karyawan terjalin secara intensif, sehingga saling meningkatkan motivasi dan komitmen moral. Lebih lanjut, Bass & Riggio (2006) menjelaskan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional tercermin dalam rangkaian visi yang inspiratif, sehingga mendorong karyawan untuk bertindak proaktif dalam mencapai target yang ditetapkan.

2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator perilaku yang mencerminkan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan perubahan konstruktif pada karyawan sehingga berdampak kepada perusahaan secara keseluruhan. Sukdee (2021) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi melalui empat aspek. Keempat aspek tersebut mengacu pada konsep "Four I's" dalam kepemimpinan transformasional yang pertama kali diperkenalkan oleh Bass & Avolio (1990). Berikut adalah keempat aspek tersebut:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh yang Ideal)

Pemimpin transformasional terbukti dari sikap dan tindakan yang dapat menjadi teladan bagi anggota suatu kelompok. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan rasa kagum, rasa hormat, dan kepercayaan dari pengikutnya. Pengikut akan bercermin dengan sikap dan tindakan dari pemimpin mereka. Hal tersebut disebabkan oleh persepsi pengikut yang menganggap pemimpin sebagai individu yang kompeten, konsisten, dan memiliki tekad yang kuat.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Perilaku pemimpin transformasional menciptakan dorongan motivasi dan gagasan dengan membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna dan memiliki tantangan bagi karyawan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Kemampuan pemimpin transformasional dalam mengembangkan kebiasaan mempertimbangkan dengan kritis, peninjauan ulang suatu problematika, dan penyelesaian masalah dengan cara-cara baru. Hal tersebut diharapkan akan meningkatkan inovasi dan kreativitas karyawan.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pemimpin transformasional menerapkan program pelatihan individual. Pemimpin menciptakan program pengembangan individu yang

mampu meningkatkan kemampuan para karyawan. Dengan demikian potensi maksimal karyawan dapat dicapai.

2.2.1.3 Dampak

Kepemimpinan transformasional berdampak secara signifikan dalam lingkungan kerja. Menurut Wang et al. (2011), kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan karyawan secara signifikan. Penelitian Zhang et al. (2021) sekaligus membuktikan bahwasanya pimpinan transformasional dapat menumbuhkan budaya positif dalam organisasi, sehingga loyalitas karyawan menjadi kuat. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja yang berkaitan dengan komitmen dan motivasi karyawan agar berpartisipasi dengan optimal terhadap perhimpunan (Podsakoff et al., 1997). Lebih lanjut, Dvir et al. (2002) menyatakan bahwasanya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja staf secara individual maupun kelompok. Hal ini membuktikan bahwa kelompok yang dipimpin oleh pemimpin transformasional cenderung lebih unggul dibanding kelompok dengan pemimpin yang tidak transformasional.

2.2.1.4 Perspektif Islam

Dalam sudut pandang Islam, kepemimpinan transformasional tercermin melalui prinsip kepemimpinan yang adil dan berintegritas. al-Ghazali (2009) menyatakan bahwa pemimpin ideal adalah pemimpin yang bisa menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk meraih kebaikan. Temuan Stollberger et al. (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dibentuk oleh nilai-nilai islam, seperti keadilan dan kepedulian. Lebih lanjut, persepektif islam menyoroti integritas dan etika sebagai nilai penting dalam kepemimpinan transformasional (Humam et al., 2024).

Al-Quran telah menjelaskan secara eksplisit bahwa Nabi Muhammad adalah sebaik-baik contoh sebagai seorang pemimpin. Penjelasan tersebut disampaikan pada QS. Al-Ahzab ayat 21:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ
اللَّهَ كَثِيرًا

“Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah.”

Lebih lanjut, Nabi Muhammad SAW menegaskan bahwa seorang pemimpin harus berasal dari orang yang kompeten di bidangnya. Apabila suatu kelompok dipimpin oleh orang yang tidak ahli, hal itu menjadi pertanda kerusakan. Hal ini sesuai dengan sabda Rasulullah SAW (HR. Bukhari no. 6496):

إِذَا ضَيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ:
إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Apabila sifat Amanah sudah hilang, maka tunggulah terjadinya kiamat”. Orang itu bertanya, “Bagaimana hilangnya amanah itu?” Nabi menjawab, “Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah terjadinya kiamat. (HR. Bukhari no. 6496)”

2.2.2 Organizational Citizenship Behavior

2.2.2.1 Pengertian

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada tindakan sukarela yang bermanfaat pada kesuksesan organisasi, namun tidak diwajibkan oleh sistem formal organisasi. Konsep OCB pertama kali dirumuskan oleh Organ pada tahun 1977 sebagai bagian dari kinerja karyawan (Organ et al., 2006). OCB didefinisikan sebagai perilaku tambahan di luar kewajiban utama karyawan yang berdampak positif dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan (Organ et al., 2006).

Menurut Organ et al. (2006), OCB terangkai dari lima dimensi utama: altruisme, kesadaran, sportivitas, sopan santun, dan kebajikan sipil. Penelitian oleh Podsakoff et al. (1997) menegaskan bahwasanya salah satu faktor yang dapat

meningkatkan kinerja pekerja ialah OCB. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa OCB pada karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan kolaboratif.

2.2.2.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Podsakoff et al. (1997) membagi OCB menjadi tujuh indikator:

1. Perilaku Membantu

Perilaku atau inisiatif untuk membimbing rekan kerja tanpa paksaan dan mengantisipasi potensi masalah terkait pekerjaan.

2. Kepatuhan Organisasi

Perilaku untuk menerapkan prosedur dan kewajiban yang ditentukan oleh perusahaan melebihi standar minimum. Karyawan yang telah mengimplementasikan nilai-nilai perusahaan akan selalu konsisten demikian walaupun tanpa pengawasan secara langsung.

3. Sportivitas

Perilaku untuk menjaga sikap positif ketika harus mengutamakan kepentingan perusahaan dibanding kepentingan pribadi, pantang mengeluh atas rasa tidak nyaman saat bekerja, dan mengizinkan rekan untuk mengambil tindakan demi kebaikan bersama.

4. Loyalitas Organisasi

Perilaku untuk menunjukkan sikap setia terhadap organisasi yang diwujudkan melalui prioritas kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi, perlindungan terhadap potensi ancaman dari luar, dan upaya aktif untuk meningkatkan citra organisasi.

5. Inisiatif Individual

Perilaku untuk menunjukkan komitmen dan antusiasme dalam kinerja yang melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan.

6. Kebajikan Sipil

Perilaku untuk terlibat aktif pada proses politik organisasi yang tercemrin ketika menyampaikan aspirasi di saat rapat.

7. Pengembangan Diri

Perilaku untuk selalu belajar dan berkembang agar bisa berkontribusi lebih kepada perusahaan.

2.2.2.3 Dampak

Menurut beberapa penelitian, OCB berdampak secara signifikan bagi perusahaan. Penelitian oleh Podsakoff et al. (1997) mengindikasikan bahwa OCB secara signifikan meningkatkan kinerja pekerja secara individual maupun tim. Organ et al. (2006) juga menemukan bahwa OCB efektif menurunkan tensi konflik kerja sekaligus meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Lebih lanjut, studi Walz & Niehoff (2000) mengonfirmasi bahwa OCB turut menciptakan iklim kerja yang lebih positif, yang berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

2.2.2.4 Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak hanya dipandang seperti tindakan sosial di lingkungan pekerjaan, melainkan juga bernilai ibadah. Pelaku OCB memaknai aktivitas mereka sebagai bentuk pengabdian untuk memajukan lingkungan kerja, yang pada akhirnya mendatangkan manfaat bagi seluruh pihak. Dengan demikian, OCB memegang peranan vital dalam mewujudkan iklim kerja yang rukun, efektif, dan penuh kolaborasi.

Al-Quran menekankan pentingnya kerjasama dan saling membantu di antara sesama manusia. Dalam Surah Al-Maidah ayat 2, Allah SWT berfirman (QS. Al-Ma'idah: 2):

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah; sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.” (QS. Al-Ma'idah: 2).

Dalam Surah Al-Maidah ayat 2, Al-Quran menegaskan prinsip kolaborasi dalam kebaikan sekaligus larangan terhadap segala bentuk kemungkar. Menurut

penafsiran al-Qurthubi (2008), ayat ini mengandung pesan mendalam tentang tanggung jawab kolektif untuk membangun sinergi dan mendorong praktik-praktik kebajikan dalam kehidupan bermasyarakat, tak terkecuali di lingkungan profesional. Nilai-nilai ini selaras dengan esensi OCB, dimana sikap suka menolong sesama rekan kerja dan memberikan kontribusi konstruktif mencerminkan semangat kerjasama yang diajarkan Islam.

Lebih lanjut, terdapat Hadis Nabi yang menjelaskan terkait pentingnya menjadi pribadi yang bermanfaat antar sesama manusia. Berikut adalah kutipan hadis tersebut:

المُؤْمِنُ يَأْلَفُ وَيُؤْلَفُ وَلَا خَيْرَ فِيمَنْ لَا يَأْلَفُ وَلَا يُؤْلَفُ وَخَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ
لِلنَّاسِ

“Seorang mukmin itu adalah orang yang bisa menerima dan diterima orang lain, dan tidak ada kebaikan bagi orang yang tidak bisa menerima dan tidak bisa diterima orang lain. Dan sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya. (HR. At-Thabrani)”

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian

Kinerja karyawan mengacu pada tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2019), kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan pencapaian tujuan menjadi tiga indikator penting dalam menilai kinerja. Penelitian oleh Campbell et al. (1990) menegaskan bahwa faktor situasional dan faktor lingkungan mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa diperlukan pendekatan secara holistik untuk menilai dan meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator yang dievaluasi atas pengukuran kinerja diuraikan di bawah ini (Yuniarti et al., 2021):

1. Kemampuan Teknis

Kemampuan dalam menerapkan peralatan, mengimplementasikan prosedur, dan menerapkan ilmu berdasarkan pelatihan serta pengalaman yang diperoleh.

2. Kemampuan Konseptual

Kemampuan bagi mengetahui dinamika organisasi secara holistik serta menyesuaikan peran unit kerja dengan operasional perusahaan secara menyeluruh. Esensinya, karyawan memiliki pemahaman mendalam mengenai deskripsi kerja, wewenang, dan tanggung jawab posisinya.

3. Kemampuan Hubungan Interpersonal

Kemampuan bagi bernegosiasi, berkolaborasi dengan rekan, dan menginspirasi antar sesama.

2.2.3.3 Dampak

Kontribusi kinerja karyawan terhadap organisasi menunjukkan pengaruh yang cukup besar. Hasil penelitian Huselid (1995) mengungkapkan bahwa tenaga kerja berkinerja unggul mampu mendorong peningkatan efisiensi operasional, tingkat kepuasan konsumen, serta laba perusahaan. Lebih lanjut, Becker & Huselid (1998) menemukan bahwa kinerja optimal pegawai turut membangun citra positif perusahaan, sehingga memperkuat daya tarik organisasi dalam merekrut dan mempertahankan SDM berkualitas.

2.2.3.4 Perspektif Islam

Dalam pandangan Islam, kinerja karyawan memiliki nilai spiritual sebagai wujud pengabdian kepada Tuhan. Setiap muslim dituntut untuk menyelesaikan kewajiban profesionalnya dengan penuh kesungguhan dan amanah. Studi oleh Nasution & Mujiatun (2024) mengungkapkan bahwa manajemen berperan sentral dalam membentuk ekosistem kerja yang menginspirasi peningkatan kinerja secara menyeluruh, selaras dengan nilai-nilai syariah.

Allah swt. berfirman dalam al-Quran surat Al-Fath ayat 29 dan surat al-Jumuah ayat 10 tercantum demikian:

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ۗ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ ۖ تَرَاهُمْ رُكَّعًا
 سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا ۖ سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ۗ
 ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ ۗ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْهًا ۖ فَكَازَرَهُ ۖ فَاسْتَغْلَظَ
 فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سَوْفِهِ ۖ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ ۗ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
 وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَّغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا

“Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu lihat mereka ruku' dan sujud mencari karunia Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus di atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar.” (QS. Al-Fath: 29).

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ
 كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.” (QS. Al-Jumua: 10).

Kedua ayat tersebut menegaskan bahwa motivasi kerja seorang muslim seharusnya bertumpu pada upaya meraih keridhaan Allah SWT serta memperoleh keberkahan dari pekerjaannya. Apabila kedua prinsip fundamental ini telah menjadi pondasi dalam bekerja, niscaya akan menghasilkan kinerja yang optimal.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Karyawan

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang besar terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan melalui berbagai penelitian sebelumnya. Penelitian oleh Avolio & Bass (1994) mengungkapkan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional dapat meningkatkan kinerja pekerja dan motivasi karyawan. Lebih lanjut, penelitian oleh G. Wang et al. (2011) juga membuktikan bahwa metode manajemen transformatif dapat meningkatkan kinerja pekerja dan keterlibatan kerja.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Ditemukan korelasi konstruktif dan signifikan diantara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* yang dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian oleh Junaidi & Rahman (2021) mengemukakan bahwa pemberian motivasi dan inspirasi oleh pemimpin transformasional dapat meningkatkan OCB pada karyawan. Temuan serupa diungkapkan Podsakoff et al. (1997) yang mengungkapkan bahwa dengan memperkuat motivasi dan komitmen karyawan, maka pemimpin transformasional dapat meningkatkan OCB. Lebih lanjut, penelitian oleh Buil et al. (2019) menambahkan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif oleh kepemimpinan transformasional, maka OCB dapat ditingkatkan.

2.3.3 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja

Karyawan

Ditemukan hubungan konstruktif yang substansial diantara *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan yang dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian oleh Podsakoff et al. (1997) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja karyawan secara individual maupun tim dipengaruhi oleh OCB secara signifikan. Lebih lanjut, penelitian oleh Borman & Motowidlo (1997)

membuktikan bahwa peningkatan efektivitas pada organisasi dipengaruhi oleh OCB. Sehingga pada ujungnya akan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan.

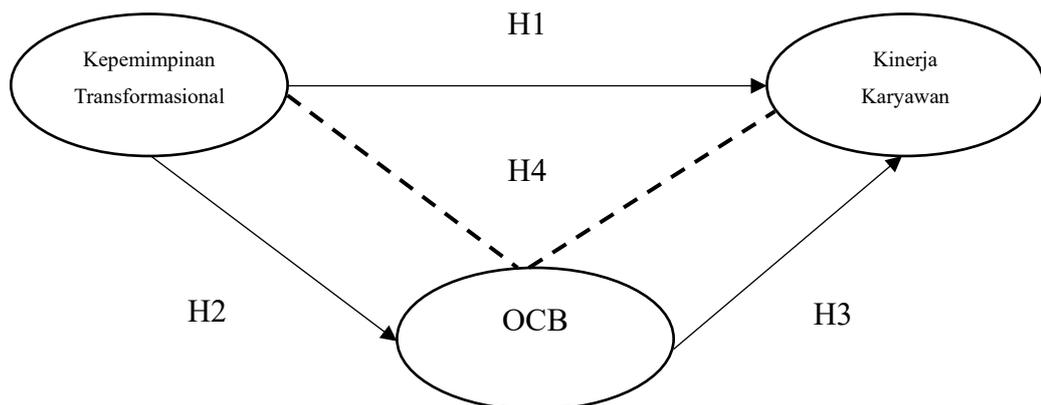
2.3.4 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediator antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat menjadi fasilitator keterkaitan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Wang et al. (2011) mengungkapkan bahwa OCB dapat memperkuat dampak kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa dilakukan oleh Judge & Piccolo (2004) yang menyatakan bahwa OCB menjadi mediator krusial terhadap keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.

2.4 Model Hipotesis

Gambar 2.1

Model Hipotesis



Keterangan :

—————> : Hubungan Langsung Antar Variabel

- - - - - : Jalur Mediasi Antar Variabel

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut teori dan kerangka teori yang telah diuraikan, maka dirumuskan suatu hipotesis yang memberikan solusi sementara atas topik penelitian yang hendak diteliti ketepatannya. Hipotesis yang diajukan adalah:

H1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional atas Kinerja Karyawan

H2. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional atas *Organizational Citizenship Behavior*

H3. Terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

H4. *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) guna mengkaji pola keterkaitan antar variabel. Teknik analisis ini digunakan guna menganalisis tingkat konsekuensi *organizational citizenship behavior* sebagai variabel penengah dalam relasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Sebagai penelitian kuantitatif, data dikumpulkan kemudian diinterpretasikan dan dianalisis dalam bentuk numerik menggunakan alat bantu statistik deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kasual antar variabel, menguji validitas teori, dan menyediakan landasan empiris yang kokoh untuk mendukung pengambilan keputusan (Creswell & Creswell, 2023). Keunggulan pendekatan ini terletak pada kemampuannya untuk memodelkan dan menganalisis hubungan kompleks, baik antara variabel teramati (*observed variables*) maupun variabel laten (*latent variables*) dalam suatu kerangka analisis yang komprehensif.

Pendekatan SEM memungkinkan peneliti untuk menguji model teoritis sekaligus mengevaluasi hubungan kausal antar konstruk dalam satu analisis terpadu. Keunggulan khusus teknik ini dibuktikan dalam pengolahan variabel mediasi secara lebih efektif jika dibandingkan dengan teknik statistik konvensional. Penerapan pendekatan SEM telah terbukti berhasil di berbagai bidang keilmuan, termasuk pendidikan, psikologi, dan ilmu politik, yang menunjukkan adaptabilitas metode ini dalam beragam konteks penelitian (Wang et al., 2012). Dalam penelitian kuantitatif, SEM telah berkembang menjadi alat analisis yang sangat efektif untuk menguji hipotesis, memverifikasi teori, serta mengungkap hubungan kompleks antar variabel lintas disiplin ilmu.

3.2 Lokasi Penelitian

Pemilihan lokasi berperan penting sebagai lingkungan di mana terjadinya fenomena yang diteliti, serta sebagai kerangka referensi untuk menginterpretasikan

hasil penelitiannya. Penelitian ini dilakukan di Kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember yang beralamat lengkap di Jalan Dahlia, Pagah, Jemberlor, Kec. Patrang, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68118.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi didefinisikan sebagai sekumpulan subjek atau objek yang mempunyai sifat khusus yang diteliti secara umum yang selanjutnya diambil suatu kesimpulan (Sugiyono, 2013). Pemahaman terhadap populasi penelitian merupakan hal yang fundamental guna memastikan temuan penelitian memiliki relevansi dan dapat diaplikasikan dalam konteks yang lebih luas. Selain itu, pemilihan populasi yang sesuai dan representatif memegang peranan krusial dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Pada studi ini, populasi yang dipakai ialah karyawan Kantor KAI Daop 9 Jember dengan rentang usia 18–30 tahun, dengan memiliki jumlah sebanyak 168 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel didefinisikan sebagai komponen berdasarkan populasi yang merepresentasikan karakteristik dan jumlah dari keseluruhan populasi yang diteliti. Apabila ukuran populasi penelitian terlalu besar serta terdapat keterbatasan sumber daya seperti waktu, tenaga, dan biaya, maka pengambilan sampel menjadi suatu solusi yang tepat (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini, digunakan dengan total 68 sampel yang mencakup karyawan Generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Pada studi ini, metode pengambilan sampel yang diterapkan ialah *purposive sampling*, di mana pemilihan sampel dilaksanakan berdasarkan kriteria spesifik yang telah ditetapkan peneliti guna menjamin relevansi sampel dengan tujuan penelitian. Pemilihan teknik ini didasarkan pada kebutuhan penelitian untuk melibatkan partisipan dengan karakteristik tertentu. Oleh karena itu, penelitian ini menerapkan beberapa kriteria inklusi, yaitu:

- a. Bekerja di Kantor KAI Daop 9 Jember.
- b. Sudah berpengalaman kerja setidaknya 1 tahun di perusahaan saat ini (Taherdoost, 2016).
- c. Responden merupakan generasi Z (lahir antara tahun 1997-2012) (Frey, 2020).

Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, jumlah pasti karyawan Generasi Z dengan masa kerja minimal satu tahun di PT KAI Daop 9 Jember belum dapat ditentukan secara akurat. Dalam kondisi demikian, penentuan ukuran sampel yang tepat menjadi faktor kritis untuk memastikan representativitas dan validitas penelitian. Untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian ini menerapkan formula Cochran (Cochran, 1977) sebagai metode perhitungan sampel. Formula ini secara khusus dirancang untuk menentukan ukuran sampel minimum yang diperlukan guna memperoleh data yang representatif, dengan mempertimbangkan tingkat kepercayaan (*confidence level*) dan *margin of error* yang telah ditetapkan.

Rumus Cochran untuk menghitung ukuran sampel adalah terlampir:

$$n_0 = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot (1 - p))}{e^2}$$

Di mana:

- n_0 = Ukuran sampel minimum responden yang dibutuhkan
- Z = Nilai Z sesuai tingkat kepercayaan (1,645 untuk tingkat kepercayaan 90%)
- p = Proporsi populasi yang diharapkan (0.5 digunakan jika tidak diketahui)
- e = *Margin of error* yang diinginkan (contohnya 10% atau 0,10 dari tingkat kepercayaan 90%)

Sesuai dengan rumus terlampir, dengan demikian kalkulasi jumlah sampel pada penelitian ini sebagai berikut:

$$n_0 = \frac{(1,645^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5))}{0,10^2}$$

$$n_0 = 67,65$$

Dengan demikian, jumlah responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 68 responden.

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data Utama/Data Primer

Data utama atau dikenal sebagai data primer ialah informasi yang dikumpulkan secara langsung dari lokasi penelitian (Sugiyono, 2013). Pengumpulan data dilakukan langsung dari sumber awal dengan beberapa metode, seperti penyebaran kuesioner, observasi, dan wawancara (Cooper & Schindler, 2014). Pada studi ini, data didapat melalui menyebarkan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel. Selain itu, teknik pengumpulan data juga dilengkapi dengan wawancara, observasi, dan metode pendukung lainnya.

3.5.2 Data Pendamping/Data Sekunder

Data pendamping atau biasa disebut data sekunder merupakan data yang didapat dari sumber formal dalam bentuk dokumen tertulis, seperti laporan, atau catatan terkait subjek penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Data tersebut dapat dikumpulkan melalui situs laman terpercaya. Pada studi ini, data sekunder yang dimanfaatkan ialah mencakup jumlah pegawai Generasi Z di Kantor KAI Daop 9 Jember.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Terdapat beberapa teknik yang digunakan sepanjang fase pengumpulan informasi penelitian ini:

1. Penelitian Lapangan

Metode penelitian lapangan merupakan pengumpulan data secara langsung dari objek penelitian, dalam hal ini karyawan Generasi Z, guna mendapatkan informasi yang valid. Dalam pelaksanaannya, peneliti

memanfaatkan sejumlah teknik pengumpulan data meliputi penyebaran kuesioner, observasi, dan studi dokumentasi, dengan penjabaran sebagai berikut.

a. Kuesioner

Penelitian ini mengadopsi kuesioner sebagai alat utama untuk mengumpulkan informasi. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring dengan memanfaatkan alat, yaitu *Google Form*. Instrumen penelitian dirancang sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan, kemudian disebarkan kepada responden melalui tautan daring (Rahi, 2017).

b. Observasi/Pengamatan

Untuk melengkapi data kuesioner, penelitian ini juga melakukan observasi langsung terhadap objek studi dengan menganalisis dokumen-dokumen perusahaan yang terkait dengan fokus penelitian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami lebih mendalam realitas di lingkungan kerja yang mungkin tidak terungkap melalui kuesioner (Sugiyono, 2013).

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi ialah teknik pengumpulan data yang memanfaatkan berbagai catatan dan arsip yang telah ada sebelumnya. Teknik ini meliputi pemeriksaan terhadap dokumen tertulis, catatan resmi, arsip organisasi, maupun bahan pendukung lain yang relevan dengan penelitian. Sebagai salah satu pendekatan kualitatif, dokumentasi berperan penting dalam memperkuat kelengkapan data sekaligus meningkatkan validitas temuan penelitian.

2. Studi Kepustakaan

Pengumpulan data dikumpulkan melalui kajian literatur dengan mengeksplorasi berbagai referensi terkait. Tujuan dari studi literatur ini adalah untuk memperoleh landasan teoritis dengan menganalisis berbagai sumber tertulis, termasuk buku teks, publikasi jurnal, artikel akademik, serta hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan topik yang

diteliti. Selain itu, tinjauan pustaka ini berperan penting dalam penyusunan hipotesis dan pengembangan kerangka teoritis yang akan diuji lebih lanjut dalam penelitian.

3.7 Skala Pengukuran

Penelitian ini memanfaatkan instrumen berbasis skala Likert guna menilai sikap, opini, dan pandangan responden terkait variabel yang diteliti. Dalam skala ini, variabel dianalisis melalui sejumlah indikator yang dirumuskan dalam bentuk pernyataan atau pertanyaan (Nemoto & Beglar, 2014). Responden diminta untuk merespon setiap pernyataan atau pertanyaan berdasarkan kesesuaian dengan pandangan pribadi masing-masing. Pendekatan pengukuran ini memfasilitasi analisis kuantitatif yang lebih komprehensif terhadap perspektif responden mengenai fenomena yang diteliti. Berikut adalah interval skor skala likert yang diterapkan dalam penelitian ini:

Tabel 3.1 Skala Pengukuran

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

Dalam skala pengukuran ini, partisipan dapat memilih nilai yang paling merepresentasikan pandangan mereka. Terdapat korelasi positif antara nilai yang diberikan dengan tingkat persetujuan terhadap indikator variabel yang diteliti, di mana nilai lebih tinggi menunjukkan persepsi yang lebih mendukung.

3.8 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan
1	Kepemimpinan Transformasional Bass, B. M & Riggio (2006)	<i>Idealized Influence</i> , Pemimpin transformasional terbukti dari sikap dan tindakan yang dapat menjadi teladan bagi anggota suatu kelompok. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan rasa kagum, rasa hormat, dan kepercayaan dari pengikutnya. Pengikut akan bercermin dengan sikap dan tindakan dari pemimpin mereka.	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin saya adalah pribadi yang mampu diandalkan dan dijadikan panutan. - Saya mengagumi pemimpin saya karena integritas dan etos kerjanya. - Pemimpin saya menempatkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadinya.
		<i>Inspirational Motivation</i> , Perilaku pemimpin transformasional menciptakan dorongan semangat dan inspirasi dengan membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna dan memiliki tantangan bagi karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin saya mampu menyampaikan visi yang jelas dan memotivasi tim untuk mencapainya. - Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras karena dorongan dari pemimpin saya. - Pemimpin saya sering mengingatkan kami tentang pentingnya kontribusi kami terhadap kesuksesan tim.
		<i>Intellectual Stimulation</i> , Kemampuan pemimpin transformasional dalam mengembangkan	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin saya memberi saya inspirasi untuk berpikir imajinatif dan mencoba pendekatan baru.

		kebiasaan berpikir kritis, peninjauan ulang suatu problematika, dan penyelesaian masalah dengan cara-cara baru.	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin saya menantang saya untuk evaluasi tantangan dari perspektif lain. - Pemimpin saya memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan berpikir kritis.
		<i>Individualized Consideration</i> , Pemimpin transformasional menerapkan program pelatihan individual. Pemimpin menciptakan program pengembangan individu yang mampu meningkatkan kemampuan para karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa didukung secara pribadi oleh pemimpin saya dalam mencapai tujuan karir saya. - Pemimpin saya memberikan bimbingan dan umpan balik yang sesuai dengan kebutuhan individu. - Pemimpin saya memahami kekuatan dan kelemahan saya serta membantu saya untuk berkembang.
2.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> Podsakoff et al (1997)	<i>Helping Behavior</i> , Perilaku atau inisiatif untuk membantu rekan kerja secara sukarela dan mengantisipasi potensi masalah terkait pekerjaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Saya sering menolong kolega yang mengalami kendala ketika merampungkan pekerjaannya. - Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu kolega yang membutuhkan bantuan. - Saya merasa senang ketika bisa membantu orang lain di tempat kerja.
		<i>Organizational Compliance</i> , Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> - Saya selalu mematuhi peraturan

		<p>untuk menerapkan prosedur dan kewajiban yang ditentukan oleh perusahaan melebihi standar minimum.</p>	<p>dan kebijakan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saya mengikuti prosedur kerja yang sudah ditentukan dari perusahaan. - Saya menghindari tindakan yang dapat merugikan perusahaan.
		<p><i>Sportsmanship</i>, Perilaku untuk menjaga sikap positif ketika harus mengutamakan kepentingan perusahaan dibanding kepentingan pribadi, pantang mengeluh atas rasa tidak nyaman saat bekerja, dan mengizinkan rekan untuk mengambil tindakan demi kebaikan bersama.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya tidak mengeluh ketika menghadapi masalah kecil di tempat kerja. - Saya tetap bersikap positif meskipun situasi kerja tidak sesuai dengan harapan. - Saya tidak mudah tersinggung atau marah ketika menghadapi kritik.
		<p><i>Organizational Loyalty</i>, Perilaku untuk menunjukkan sikap setia terhadap organisasi yang diwujudkan melalui prioritas kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi, perlindungan terhadap potensi ancaman dari luar, dan upaya aktif untuk meningkatkan citra organisasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan ini. - Saya akan mengusulkan perusahaan ini sebagai tempat kerja yang nyaman kepada orang lain. - Saya merasa memiliki tanggung jawab untuk menjaga reputasi perusahaan.
		<p><i>Individual Initiative</i>, Perilaku untuk menunjukkan komitmen dan antusiasme dalam</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya sering mengusulkan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja tim.

		kinerja yang melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Saya mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas tanpa menunggu perintah atasan. - Saya selalu berusaha meningkatkan kualitas kerja saya.
		<i>Civic Virtue</i> , Perilaku untuk terlibat aktif pada proses politik organisasi yang tercemrin ketika menyampaikan aspirasi di saat rapat.	<ul style="list-style-type: none"> - Saya aktif berkontribusi ketika program sosial diselenggarakan oleh perusahaan. - Saya peduli terhadap isu-isu yang memengaruhi perusahaan dan berusaha memberikan kontribusi. - Saya selalu mengikuti perkembangan terbaru tentang kebijakan dan perubahan di perusahaan.
		<i>Self Development</i> , Perilaku untuk selalu belajar dan berkembang agar bisa berkontribusi lebih kepada perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Saya terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja saya. - Saya mencari peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan saya di tempat kerja. - Saya berusaha untuk selalu menjadi lebih baik dalam pekerjaan saya.
3.	Kinerja Karyawan	Kemampuan Teknis, Kemampuan dalam menggunakan	<ul style="list-style-type: none"> - Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas teknis

Yuniarti et. al. (2021)	peralatan, mengimplementasikan metode, dan menerapkan ilmu berdasarkan pelatihan serta pengalaman yang diperoleh.	<p>dengan akurat dan efisien.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saya menguasai alat, teknologi, atau prosedur yang diperlukan dalam pekerjaan. - Saya konsisten dalam memenuhi standar kualitas teknis yang ditetapkan.
	Kemampuan Konseptual, Kemampuan untuk memahami dinamika organisasi secara holistik serta menyesuaikan peran unit kerja dengan operasional perusahaan secara menyeluruh.	<ul style="list-style-type: none"> - Saya memahami visi, misi, dan tujuan organisasi dengan baik. - Saya mampu memprioritaskan tugas dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan. - Saya mampu menganalisis masalah kompleks dan mengusulkan solusi yang inovatif.
	Kemampuan Hubungan Interpersonal, Kemampuan untuk bernegosiasi, bermitra dengan rekan, dan menginspirasi antar sesama.	<ul style="list-style-type: none"> - Saya mampu bekerja sama dalam tim dan berkontribusi positif terhadap dinamika kelompok. - Saya mampu menangani konflik atau masalah interpersonal di tempat kerja. - Saya mampu menunjukkan empati dan memahami kebutuhan serta perasaan seseorang.

3.9 Analisis Data

Pada studi ini mengaplikasikan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan PLS-SEM sebagai teknik analisis dinilai tepat untuk menguji model struktural hubungan antar variabel yang rumit dan memerlukan pengelolaan variabel laten. Selain itu, PLS-SEM digunakan untuk menelaah hubungan multivariat secara simultan bahkan dengan ukuran sampel terbatas (Hair et al., 2014). Keunggulan metode ini menjadikannya sangat relevan untuk penelitian di bidang bisnis dan manajemen yang melibatkan model konseptual kompleks dengan berbagai variabel laten (Henseler et al., 2016).

3.9.1 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap evaluasi model pengukuran dalam penelitian ini difokuskan pada pemeriksaan validitas dan reliabilitas setiap konstruk variabel. Proses ini bertujuan memverifikasi bahwa seluruh indikator penelitian mampu merepresentasikan konstruk teoritis secara akurat dan stabil. Dalam kerangka PLS-SEM, prosedur pengujian model pengukuran mencakup serangkaian tahapan analitis sebagai berikut:

1. *Loading Factor*

Analisis faktor loading digunakan untuk mengevaluasi tingkat keterkaitan antara indikator dengan konstruk yang bersangkutan. Dalam penelitian ini, indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas apabila mempunyai nilai *loading factor* minimal 0,7. Sebaliknya, indikator dengan nilai di bawah 0,5 dianggap tidak memenuhi syarat validitas dan harus dikeluarkan dari model analisis (Kline, 2016).

2. Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengevaluasi tingkat konsistensi antar indikator dalam mengukur suatu konstruk yang sama. Evaluasi ini dilaksanakan melalui menganalisis nilai *Average Variance Extracted* (AVE), di mana konstruk dianggap memenuhi syarat validitas konvergen jika mencapai nilai minimal 0,5 (Fornell & Lacker, 1981).

3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan memverifikasi tingkat perbedaan antar konstruk dalam model penelitian. Uji ini dilakukan dengan menerapkan kriteria *Fornell-Larcker* atau menganalisis *cross-loading* antar indikator. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukur, bukan pada konstruk lainnya (Hair et al., 2014).

4. Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator untuk setiap konstruk. Reliabilitas konstruk dapat diuji dengan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*, di mana nilai $CR \geq 0,7$ dan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$ menunjukkan reliabilitas yang baik (Tavakol & Dennick, 2011).

3.9.2 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah tahap evaluasi model pengukuran selesai, penelitian berlanjut ke analisis model struktural. Tahap ini merupakan komponen kritis dalam menguji hubungan kausal antar variabel penelitian. Proses pengujian model struktural mencakup evaluasi terhadap beberapa elemen penting, meliputi:

1. Koefisien Jalur

Penelitian ini secara khusus menganalisis hubungan struktural antara kepemimpinan transformasional menjadi variabel independen, *organizational citizenship behavior* (OCB) menjadi mediator, dan kinerja karyawan menjadi variabel dependen. Koefisien jalur yang dihasilkan merepresentasikan magnitudo dan polaritas hubungan antar konstruk laten. Perhitungan koefisien dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* untuk memperoleh nilai t-statistik dan signifikansi statistik. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila memenuhi kriteria t-statistik $> 1,96$ pada tingkat kepercayaan 95% (Hair et al., 2014). Analisis ini memfasilitasi pemahaman komprehensif mengenai dinamika hubungan antar variabel dalam model penelitian.

2. *R-Square*

Pengujian R^2 berfungsi untuk mengevaluasi tingkat dampak variabel independen dalam menerangkan variabel dependen. Semakin mendekati angka 1, nilai R^2 menunjukkan semakin kuatnya dampak variabel independen terhadap dependen. Kriteria interpretasi nilai R^2 dibagi menjadi tiga kategori: nilai $R^2 \geq 0,75$ termasuk dampak substansial, $R^2 \geq 0,5$ tergolong pengaruh moderat, dan $R^2 \geq 0,25$ termasuk pengaruh lemah. Selain itu, berdasarkan Hair et al. (2014), suatu indikator harus memiliki *loading factor* yang lebih tinggi pada konstruk utamanya jika dihubungkan dengan konstruk lainnya.

3. Uji Mediasi

Analisis model struktural juga mencakup evaluasi signifikansi efek mediasi untuk mengukur kontribusi variabel mediator dalam menjelaskan hubungan kausal antar variabel. Dalam penelitian ini, peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai mediator antara Kepemimpinan Transformasional (variabel independen) dan Kinerja Karyawan (variabel dependen) diuji secara komprehensif. Mediasi dianggap signifikan jika efek tidak langsung melalui variabel mediasi signifikan, yang juga diuji menggunakan *bootstrapping*.

3.9.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis ialah suatu prosedur statistik yang dilakukan untuk mengevaluasi validitas asumsi atau proposisi teoretis yang diajukan dalam suatu penelitian berdasarkan data empiris. Target pokok dari pengujian hipotesis ialah untuk memvalidasi ada atau tidaknya hubungan antar variabel serta menguji kesesuaian model yang telah dirumuskan. Dalam analisis jalur (*path analysis*), kekuatan dan signifikansi hubungan antar konstruk diukur melalui nilai *path coefficient*.

Penerimaan atau penolakan hipotesis dinilai secara analitis berdasarkan nilai probabilitasnya. Tingkat kepentingan yang dipakai dalam penelitian ini ialah $\alpha = 0,05$ (5%), yang berarti ketetapan untuk menolak atau menerima hipotesis

mengacu atas tingkat kepercayaan 95%. Berikut merupakan kriteria yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan statistik:

P-value (probability value/nilai probabilitas) merupakan suatu nilai statistik yang mengindikasikan probabilitas terjadinya hasil pengamatan atau yang lebih ekstrem di bawah asumsi bahwa hipotesis nol benar. Nilai ini merepresentasikan tingkat kesalahan tipe I (α) yang dapat diterima, dimana pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha=0.05$), terdapat risiko 5% untuk menolak hipotesis nol secara keliru (kesalahan tipe I) dan tingkat keyakinan 95% dalam pengambilan keputusan statistik yang tepat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau KAI ialah BUMN yang mengelola perkeretaapian di Indonesia. Awalnya berdiri sebagai PNKA berdasarkan PP No. 22 Tahun 1963, yang berubah menjadi PJKA (1971), dan berkembang menjadi Perumka (1990) yang menggabungkan pelayanan publik dengan orientasi bisnis. Pada 1998, statusnya berubah sebagai perseroan terbatas dengan nama PT Kereta Api (Persero) yang berfungsi secara komersial namun tetap mendapat dana PSO untuk layanan publik.

Perjalanan korporasi KAI mencapai babak baru ketika pada 2010 secara resmi berganti nama menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) berlandaskan Instruksi Direksi No. 16/OT.203/KA2010 yang disetujui Kemenkumham. Perubahan ini menandai penguatan identitas nasional perusahaan sambil tetap mempertahankan misi pelayanan transportasi kereta api di Tanah Air.

4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Pada studi ini, karakteristik responden yang digunakan untuk pengambilan data meliputi unit kerja, tahun kelahiran, dan lama masa kerja. Responden pada penelitian ini sebanyak 68 orang dari generasi Z yang bekerja di PT KAI Daop 9 Jember.

a. Unit Kerja

Berdasarkan data yang telah diperoleh, maka deskripsi karakteristik responden jenis kelamin tertera dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Unit Kerja

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Kepala Daop	0	0%
SDM dan Umum (SDMU)	1	1,5%
Angkutan dan Fasilitas Penumpang (Angfaspen)	5	7,4%
Angkutan Barang	0	1,5%
Bangunan	0	0%
Humasda dan Hukum	0	0%
Jalan Rel dan Jembatan (JJ)	10	14,7%
Kesehatan	2	2,9%
Keuangan	0	0%
KNA	1	1,5%
Operasi	20	29,4%
Pengamanan	5	7,4%
Pengadaan Barang dan Jasa	0	0%
Aset	1	1,5%
Quality Control	0	0%
Sintelis	10	14,7%
Sarana	11	16,2%
Sistem Informasi	1	1,5%
TOTAL	68	100%

Sumber: Data diolah 2025.

Merujuk pada hasil analisis data, tercatat bahwa dari total responden, terdapat 20 orang atau 29,4% adalah dari unit kerja operasi, terdapat 11 orang atau 16,2% dari unit kerja sarana. Selanjutnya unit kerja JJ dan sintelis masing-masing terdapat 10 responden atau 14,7%. Lalu unit kerja pengamanan dan angfaspen masing-masing memiliki 5 responden atau 7,4%. Selanjutnya unit kerja SDMU, KNA, aset, dan sistem informasi masing-masing memiliki 1 responden atau 1,5%. Sedangkan unit kerja kepala daop, angkutan barang, bangunan, humasda dan hukum, keuangan, pengadaan barang dan jasa, serta quality control tidak terdapat responden.

b. Tahun Kelahiran

Berdasarkan hasil data yang telah diperoleh, maka deskripsi karakteristik responden usia disajikan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Deskripsi Karakteristik Tahun Kelahiran

Tahun Kelahiran	Frekuensi	Persentase
1997	25	36,8%
1998	18	26,5%
1999	8	11,8%
2000	5	7,4%
2001	4	5,9%
2002	4	5,9%
2003	4	5,9%
TOTAL	68	100%

Sumber: Data diolah 2025.

Berdasarkan dari Tabel 4.2, tercatat bahwa responden dengan tahun kelahiran 1997 terdapat 25 orang atau 36,8%, responden dengan tahun kelahiran 1998 terdapat 18 orang atau 26,5%, responden dengan tahun kelahiran 1999 terdapat 8 orang atau 11,8%, responden dengan tahun kelahiran 2000 terdapat 5 orang atau 7,4%, responden dengan tahun kelahiran 2001, 2002, 2003 masing-masing terdapat 4 orang atau 5,9%. Hasil ini mengindikasikan bahwa responden yang sesuai dengan karakteristik dari penelitian ini yaitu karyawan generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember.

c. Lama Masa Kerja

Berdasarkan data yang diperoleh, maka deskripsi lama masa kerja dapat diperhatikan melalui tabel di bawah ini.

Tabel 4.3 Deskripsi Karakteristik Lama Masa Kerja

Lama Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1 Tahun	12	17,6%
2 Tahun	2	2,9%
4 Tahun	7	10,3%
5 Tahun	12	17,6%
6 Tahun	11	16,2%
7 Tahun	11	16,2%
8 Tahun	13	19,2%
TOTAL	68	100%

Sumber: Data diolah 2025.

Mengacu pada lampiran Tabel 4.3, tercatat bahwa responden terbanyak memiliki lama masa kerja selama 8 tahun yaitu sebanyak 13 responden atau 19,2%. Sedangkan responden paling sedikit memiliki lama masa kerja selama 2 tahun yaitu sebanyak 2 responden atau 2,9%. Hasil ini mencerminkan bahwa seluruh responden sesuai dengan kriteria inklusif sampel penelitian.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian adalah salah satu komponen dalam pengkajian deskripsi data yang berfungsi untuk mengidentifikasi distribusi frekuensi respons dari responden terhadap instrumen kuesioner yang telah didistribusikan. Selain itu, deskripsi ini juga memberikan gambaran rinci terkait dengan variabel-variabel penelitian yang diterapkan. Pada subbab ini, dilaksanakan pembahasan terkait interpretasi data serta analisis tabulasi dari skor yang diperoleh. Berikut merupakan landasan dalam melakukan proses interpretasi tersebut.

4.1.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Variabel kepemimpinan transformasional (X) diukur melalui 12 item pertanyaan dalam kuesioner dengan tujuan mengevaluasi persepsi Generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember terkait karakteristik kepemimpinan transformasional. Skala respons yang digunakan terdiri atas lima opsi, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Berikut disajikan

tabel deskripsi variabel yang menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel tersebut.

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

ITEM	STS		TS		N		S		SS		Mean
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
X.1	0	0	0	0	10	14,7	44	64,7	14	20,6	Setuju
X.2	0	0	0	0	12	17,6	42	61,8	14	20,6	Setuju
X.3	0	0	0	0	28	41,2	28	41,2	12	17,6	Setuju
X.4	0	0	0	0	9	13,2	46	67,6	13	19,1	Setuju
X.5	0	0	0	0	18	26,5	40	58,8	10	14,7	Setuju
X.6	0	0	0	0	23	33,8	32	47,1	13	19,1	Setuju
X.7	0	0	0	0	14	20,6	40	58,8	14	20,6	Setuju
X.8	0	0	0	0	10	14,7	45	66,2	13	19,1	Setuju
X.9	0	0	0	0	9	13,2	47	69,1	12	17,6	Setuju
X.10	0	0	0	0	13	19,1	42	61,8	13	19,1	Setuju
X.11	0	0	0	0	9	13,2	46	67,6	13	19,1	Setuju
X.12	0	0	0	0	14	20,6	40	58,8	14	20,6	Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Merujuk pada Tabel 4.4, diketahui sebanyak 47 responden atau 69,1% memilih setuju pada item X.9 dengan pernyataan “Pemimpin saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis”. Sebaliknya, sebanyak 9 responden atau 13,2% memilih netral pada item yang sama.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwasanya mayoritas responden memberi jawaban setuju atas pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional pada karyawan generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember.

4.1.3.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan (Y) dioperasionalkan melalui sembilan item pertanyaan dalam instrumen kuesioner yang dirancang untuk mengukur berbagai faktor yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan Generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember. Skala pengukuran yang digunakan mengadopsi skala Likert lima poin, dengan pilihan respons berupa Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak

Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Berikut dipaparkan deskripsi statistik dari variabel kinerja karyawan (Y) beserta distribusi respons yang diperoleh.

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

ITEM	STS		TS		N		S		SS		Mean
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Y.1	0	0,0	0	0,0	19	27,9	35	51,5	14	20,6	Setuju
Y.2	0	0,0	0	0,0	14	20,6	35	51,5	19	27,9	Setuju
Y.3	0	0,0	2	2,9	23	33,8	31	45,6	12	17,6	Setuju
Y.4	0	0,0	0	0,0	18	26,5	32	47,1	18	26,5	Setuju
Y.5	0	0,0	0	0,0	21	30,9	32	47,1	15	22,1	Setuju
Y.6	0	0,0	0	0,0	11	16,2	37	54,4	20	29,4	Setuju
Y.7	0	0,0	1	1,5	17	25,0	31	45,6	19	27,9	Setuju
Y.8	0	0,0	0	0,0	17	25,0	31	45,6	20	29,4	Setuju
Y.9	0	0,0	1	1,5	19	27,9	33	48,5	15	22,1	Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.5, diketahui sebanyak 37 responden atau 54,4% memilih setuju pada item Y.6 dengan pernyataan “Saya mampu menganalisis masalah kompleks dan mengusulkan solusi yang inovatif.” Sebaliknya, sebanyak 11 responden atau 16,2% memilih netral pada item yang sama.

Lebih lanjut, mayoritas responden dengan pernyataan pada variabel kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwasanya peningkatan kinerja dirasakan oleh karyawan pada PT KAI Daop 9 Jember.

4.1.3.3 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) ditaksir memanfaatkan 21 item pernyataan dalam instrumen kuesioner yang bertujuan untuk menilai tingkat perilaku kewargaan organisasi (OCB) responden dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Pengukuran dilakukan dengan skala Likert lima tingkat, dimana responden dapat memilih antara Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Berikut disajikan deskripsi statistik variabel Z yang menggambarkan persebaran jawaban responden atas indikator-indikator *Organizational Citizenship Behavior*:

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel OCB (Z)

ITEM	STS		TS		N		S		SS		Mean
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Z.1	4	5,9	2	2,9	8	11,8	40	58,8	14	20,6	Setuju
Z.2	0	0,0	1	1,5	20	29,4	33	48,5	14	20,6	Setuju
Z.3	0	0,0	0	0,0	166	23,5	39	57,4	14	19,1	Setuju
Z.4	0	0,0	1	1,5	21	30,9	33	48,5	13	19,1	Setuju
Z.5	0	0,0	0	0,0	13	19,1	41	60,3	13	20,6	Setuju
Z.6	0	0,0	0	0,0	10	14,7	44	64,7	14	20,6	Setuju
Z.7	0	0,0	7	10,3	15	22,1	31	45,6	14	22,1	Setuju
Z.8	0	0,0	0	0,0	17	25,0	40	58,8	15	16,2	Setuju
Z.9	0	0,0	1	1,5	8	11,8	42	61,8	11	25,0	Setuju
Z.10	0	0,0	0	0,0	21	30,9	33	48,5	17	20,6	Setuju
Z.11	0	0,0	0	0,0	8	11,8	46	67,6	14	20,6	Setuju
Z.12	0	0,0	0	0,0	13	19,1	42	61,8	14	19,1	Setuju
Z.13	0	0,0	0	0,0	8	11,8	47	69,1	13	19,1	Setuju
Z.14	0	0,0	2	2,9	12	17,6	41	60,3	13	19,1	Setuju
Z.15	0	0,0	2	2,9	15	22,1	36	52,9	15	22,1	Setuju
Z.16	0	0,0	1	1,5	17	25,0	35	51,5	15	22,1	Setuju
Z.17	0	0,0	1	1,5	19	27,9	35	51,5	13	19,1	Setuju
Z.18	0	0,0	0	0,0	12	17,6	41	60,3	15	22,1	Setuju
Z.19	0	0,0	0	0,0	15	22,1	41	60,3	12	17,6	Setuju
Z.20	0	0,0	1	1,5	12	17,6	40	58,8	15	22,1	Setuju
Z.21	0	0,0	1	1,5	8	11,8	47	69,1	12	17,6	Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.6, diketahui sebanyak 47 responden atau 69,1% memilih setuju pada item Z.13 dengan pernyataan “Saya sering mengusulkan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja tim”. Sebaliknya, sebanyak 8 responden atau 11,8% memilih netral pada item yang sama.

Merujuk interpretasi data yang dilampirkan pada tabel tersebut, dapat diidentifikasi bahwasanya sebagian besar responden cenderung memilih respons “Setuju” terhadap berbagai pernyataan yang mengukur variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat OCB pada populasi penelitian berada dalam kategori relatif tinggi, yang merefleksikan adanya kecenderungan kuat untuk menunjukkan perilaku sukarela berbasis inisiatif individu yang mendukung efektivitas organisasi melebihi tuntutan tugas formal.

4.1.4 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji model pengukuran bertujuan agar mengevaluasi hubungan antara indikator dan konstruk laten dalam suatu penelitian. Melalui pengujian *outer model*, dapat dipastikan bahwa indikator-indikator yang diterapkan mampu menggambarkan konstruk yang diukur secara benar dan terpercaya. Pada studi ini, indikator-indikator yang diterapkan mengikuti pendekatan model reflektif. Evaluasi terhadap model reflektif tersebut dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu uji validitas konvergen untuk mengukur kesesuaian indikator dengan konstruk, uji validitas diskriminan untuk memastikan keberbedaan antar konstruk, serta uji reliabilitas konstruk untuk menilai konsistensi internal indikator. Berikut disajikan hasil analisis dari model pengukuran tersebut.

4.1.4.1 *Convergent Validity (Loading Factor dan AVE)*

Validitas konvergen mengukur tingkat keterkaitan antar indikator dalam suatu konstruk serta kemampuannya secara bersama-sama merepresentasikan konstruk laten yang dimaksud. Uji validitas konvergen dilaksanakan dengan mengkaji nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Berdasarkan kriteria Hair Jr. Dkk., suatu indikator dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen jika mempunyai nilai *loading factor* minimal 0,7. Berikut ini disajikan hasil analisis *loading factor* untuk variabel-variabel penelitian, meliputi kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior (OCB)*, serta kinerja karyawan.

Tabel 4.7 Hasil *Loading Factor*

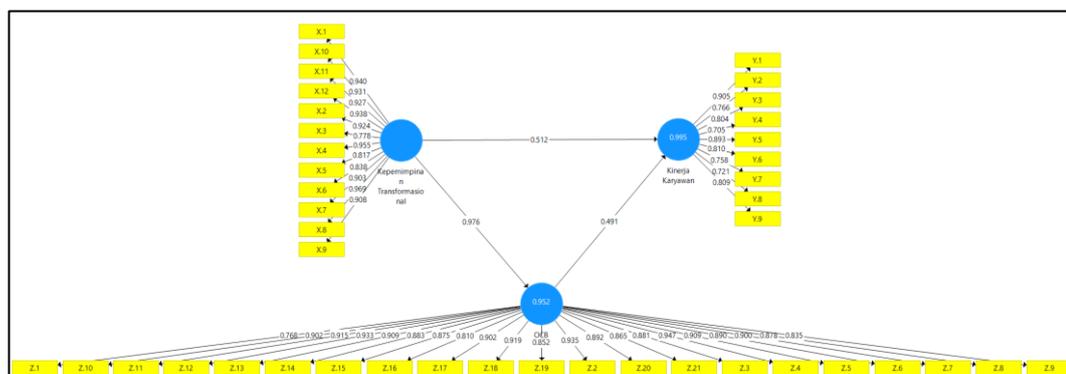
	Kepemimpinan Transformasional	OCB	Kinerja Karyawan
X.1	0,940		
X.2	0,931		
X.3	0,927		
X.4	0,938		
X.5	0,924		
X.6	0,778		
X.7	0,955		
X.8	0,817		
X.9	0,838		
X.10	0,903		
X.11	0,969		
X.12	0,908		
Z.1		0,768	
Z.2		0,902	
Z.3		0,915	
Z.4		0,933	
Z.5		0,909	
Z.6		0,883	
Z.7		0,875	
Z.8		0,810	
Z.9		0,902	
Z.10		0,919	
Z.11		0,852	
Z.12		0,935	
Z.13		0,892	
Z.14		0,865	
Z.15		0,881	
Z.16		0,947	
Z.17		0,909	
Z.18		0,890	
Z.19		0,900	
Z.20		0,878	
Z.21		0,835	
Y1			0,905
Y2			0,766
Y3			0,804
Y4			0,705
Y5			0,893
Y6			0,810
Y7			0,758
Y8			0,721
Y9			0,809

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Mengacu pada perolehan kajian *loading factor* yang disajikan dalam Tabel 4.7, dapat dikatakan bahwasanya seluruh indikator pada penelitian ini mempunyai nilai *loading factor* melebihi 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas konvergen sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut dapat dipertahankan untuk digunakan dalam tahap analisis berikutnya.

Hasil *loading factor* pada seluruh variabel dapat ditunjukkan pada gambar grafik dibawah ini:

Gambar 4.1 Hasil *Loading Factor*



Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Selain melalui analisis *loading factor*, evaluasi validitas konvergen juga dijalankan melalui pemeriksaan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). AVE berfungsi untuk mengkuantifikasi proporsi varians dari indikator-indikator yang secara bersama-sama dapat dijabarkan oleh konstruk latennya, daripada terhadap varians yang muncul akibat *error* pengukuran. Secara esensial, AVE mengindikasikan tingkat akurasi pengukuran suatu konstruk melalui indikator-indikator yang merepresentasikannya.

Berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh Hair Jr. et al. (2021), suatu konstruk dinyatakan memenuhi standar validitas konvergen apabila memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) minimal 0,5. Nilai ini memberi tanda bahwasanya konstruk laten mampu menguraikan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator yang merepresentasikannya. Sebaliknya, apabila nilai AVE

berada di bawah ambang batas tersebut, konstruk tersebut dianggap belum mencapai tingkat validitas konvergen yang memadai sehingga memerlukan evaluasi ulang terhadap indikator-indikator penyusunnya. Hasil analisis data dengan menggunakan SmartPLS menunjukkan nilai AVE untuk masing-masing variabel penelitian dibawah:

Tabel 4.8 Hasil Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE	Status
Kepemimpinan Transformasional	0,818	Valid
OCB	0,786	Valid
Kinerja Karyawan	0,639	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Hasil analisis validitas konvergen yang disajikan dalam Tabel 4.8 memperlihatkan bahwasanya setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0,50. Penemuan ini menunjukkan bahwa setiap konsep implisit menyumbang lebih dari 50% variasi dalam variabel terkait, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen yang ditetapkan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwasanya metodologi yang digunakan pada studi ini telah sepenuhnya memenuhi kriteria reliabilitas konvergen, baik berdasarkan evaluasi *loading factor* maupun analisis AVE, yang secara bersama-sama membuktikan kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruk laten yang diukur.

4.1.4.2 Discriminant Validity (Cross Loading)

Validitas diskriminan berfungsi untuk menguji tingkat diferensiasi antar konstruk dalam suatu model penelitian, guna memastikan setiap konstruk memiliki karakteristik yang unik dan terpisah secara empiris. Pengujian ini secara konvensional dilakukan melalui penerapan *Fornell-Larcker Criterion* dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE terhadap matriks korelasi antarkonstruk, serta melalui analisis *Cross Loadings* yang menguji kekhususan hubungan antara indikator dengan konstruk targetnya dibandingkan dengan konstruk lainnya dalam model. Kedua pendekatan ini secara komplementer berperan dalam memverifikasi

bahwa konstruk-konstruk dalam model penelitian benar-benar merepresentasikan dimensi-dimensi konseptual yang berbeda.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

	Kepimpinan Transformasional	OCB	Kinerja Karyawan	Status
Kepemimpinan Transformasional	0,904			Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,992	0,800		Valid
Kinerja Karyawan	0,976	0,991	0,887	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Merujuk pada analisis yang diperlihatkan pada Tabel 4.9 mengindikasikan bahwa pengujian validitas diskriminan dilakukan melalui penerapan *Fornell-Larcker Criterion*. Metode ini mengkomparasikan besaran akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan nilai korelasi antarkonstruk terhadap model. Sesuai dengan kriteria yang ditetapkan Fornell & Lacker (1981), suatu konstruk dinyatakan memenuhi syarat validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE-nya melebihi nilai korelasi dengan konstruk-konstruk lain dalam model penelitian. Temuan ini mengkonfirmasi bahwasanya seluruh konstruk yang ada pada studi ini mempunyai karakteristik yang secara empiris bervariasi dan dapat dipisahkan dengan tegas dari konstruk lainnya.

Tabel hasil penelitian memperlihatkan bahwa akar kuadrat AVE (tercantum dalam format tebal pada diagonal) setiap konstruk melampaui nilai korelasi antarkonstruk. Konkretnya, Kepemimpinan Transformasional mencatat 0.904, OCB 0.800, dan Kinerja Karyawan 0.887, di mana semua angka ini secara konsisten berada di atas koefisien korelasi pada baris dan kolom yang bersesuaian. Kondisi ini memverifikasi bahwa ketiga konstruk telah memenuhi standar validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker.

Secara substantif, temuan ini mengkonfirmasi bahwa masing-masing konstruk memiliki sifat diskriminatif yang kuat, mempertahankan keunikan

konseptualnya, dan secara empiris dapat dibedakan secara tegas dari konstruk lain dalam model. Dengan terpenuhinya syarat validitas diskriminan ini, model pengukuran yang dikembangkan telah memenuhi asumsi dasar untuk proses analisis lebih lanjut dalam penelitian.

Sebagai pelengkap analisis validitas diskriminan yang dilakukan dengan *Fornell-Larcker Criterion*, dilakukan pula pemeriksaan tambahan melalui metode *cross loading* untuk memverifikasi konsistensi indikator dalam merepresentasikan konstruk yang bersangkutan. Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan pendekatan *cross loading* tersebut bisa diamati di tabel terlampir.

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	OCB
X.1	0,940	0,915	0,902
X.2	0,931	0,934	0,938
X.3	0,927	0,909	0,878
X.4	0,938	0,945	0,958
X.5	0,924	0,937	0,931
X.6	0,778	0,784	0,741
X.7	0,955	0,935	0,916
X.8	0,817	0,834	0,846
X.9	0,838	0,849	0,827
X.10	0,903	0,878	0,841
X.11	0,969	0,946	0,930
X.12	0,908	0,873	0,854
Y.1	0,893	0,905	0,893
Y.2	0,793	0,766	0,760
Y.3	0,802	0,804	0,797
Y.4	0,742	0,705	0,672
Y.5	0,849	0,893	0,893
Y.6	0,787	0,810	0,800
Y.7	0,716	0,758	0,755
Y.8	0,757	0,721	0,693
Y.9	0,784	0,809	0,840
Z.1	0,687	0,725	0,768
Z.2	0,827	0,870	0,902
Z.3	0,948	0,936	0,915
Z.4	0,903	0,913	0,933
Z.5	0,952	0,928	0,909

Z.6	0,867	0,864	0,883
Z.7	0,853	0,865	0,875
Z.8	0,813	0,818	0,810
Z.9	0,853	0,897	0,902
Z.10	0,899	0,906	0,919
Z.11	0,827	0,859	0,852
Z.12	0,881	0,926	0,935
Z.13	0,861	0,864	0,892
Z.14	0,886	0,863	0,865
Z.15	0,862	0,887	0,881
Z.16	0,885	0,927	0,947
Z.17	0,879	0,888	0,909
Z.18	0,918	0,900	0,890
Z.19	0,807	0,853	0,900
Z.20	0,856	0,885	0,878
Z.21	0,865	0,853	0,835

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Merujuk pada hasil kajian yang dilampirkan pada Tabel 4.10, pengujian validitas diskriminan juga dilakukan melalui evaluasi *cross loading*, yakni dengan membandingkan nilai *loading factor* masing-masing indikator atas konstruk asalnya dengan nilai loading terhadap konstruk lainnya. Syarat validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila seluruh indikator memberikan hasil *loading factor* tertinggi pada konstruk yang menjadi target pengukurannya jika dipadankan dengan konstruk-konstruk lain pada model.

Lebih lanjut, dapat diamati bahwa seluruh indikator pada konstruk Kepemimpinan Transformasional (X.1 hingga X.12) memiliki nilai *loading factor* tertinggi pada konstruk asalnya. Pola serupa juga terlihat pada indikator-indikator Kinerja Karyawan (Y.1 hingga Y.9) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z.1 hingga Z.21), di mana setiap indikator secara konsisten menunjukkan keterkaitan terkuat dengan konstruk yang seharusnya diukur. Temuan ini mengindikasikan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi, karena tidak terdapat *overlap* yang signifikan antara indikator suatu konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Temuan perbedaan angka *loading factor* yang konsisten pada setiap konstruk memberikan penguatan empiris terhadap pemenuhan validitas diskriminan terhadap model penelitian. Hal tersebut menandakan bahwasanya

seluruh konstruk yang diukur memiliki karakteristik indikator yang unik dan secara jelas dapat dibedakan dari konstruk lainnya dalam model. Menurut hasil analisis yang tersaji, dapat dikatakan bahwasanya model pengukuran pada studi ini sudah mencukupi standar validitas diskriminan yang memadai, dimana setiap indikator secara spesifik dan akurat merepresentasikan konstruk targetnya tanpa adanya distorsi silang (*cross-construct contamination*) yang signifikan dari konstruk lain.

4.1.4.3 Reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*)

Reliabilitas konstruk merupakan aspek fundamental dalam pengujian model pengukuran yang bertujuan mengevaluasi tingkat konsistensi internal antar indikator dalam suatu konstruk laten. Berdasarkan standar metodologis yang dikemukakan oleh Hair Jr. et al. (2021), suatu konstruk dianggap memenuhi kriteria reliabilitas yang memadai jika mencapai angka *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0.70. Nilai-nilai tersebut menandakan bahwasanya indikator-indikator penyusun konstruk mempunyai stabilitas dan keteraturan dalam mengukur konsep yang sama. Berikut disajikan hasil analisis *Composite Reliability* dari konstruk-konstruk dalam penelitian ini.

Tabel 4.11 Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Status
Kepimipinan Transformasional	0,979	0,981	0,982	Reliabel
OCB	0,986	0,987	0,987	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,928	0,932	0,941	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Temuan pengujian *composite reliability* pada Tabel 4.11 mengkonfirmasi bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan. Hal ini tercermin dari nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* yang secara konsisten berada di atas ambang batas 0.7. Secara metodologis, temuan akhir tersebut menandakan bahwasanya indikator-indikator penyusun masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai. Sehingga, dapat

dikatakan semua konsep pada studi ini telah memenuhi norma reliabilitas pengukuran, sehingga dapat diandalkan untuk menghasilkan data yang stabil dan konsisten dalam berbagai kondisi pengukuran.

4.1.5 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural mengindikasikan kekuatan estimasi hubungan antar variabel laten atau konstruk. Evaluasi model struktural dilakukan dengan menganalisis proporsi varians yang dapat dijelaskan, yang diukur melalui nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen serta *Average Variance Extracted* (AVE) untuk menilai daya prediksi. Proses validasi estimasi dilakukan melalui teknik *resampling* seperti *bootstrapping* guna memastikan stabilitas dan reliabilitas hasil estimasi yang diperoleh.

4.1.5.1 *R-Square*

Pengujian *R-Square* (R^2) dilakukan untuk mengestimasi rasio varians variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen dalam kerangka kerja penelitian. Nilai R^2 ini berfungsi sebagai indikator kekuatan prediktif model struktural, dimana semakin tinggi nilai R^2 menunjukkan semakin besarnya kontribusi variabel eksogen dalam menerangkan variasi variabel endogen. Secara operasional, nilai R^2 yang mendekati 1 mengindikasikan kemampuan penjelas (*explanatory power*) model yang semakin kuat. Hasil pengujian *R-Square* untuk seluruh variabel pada studi ini bisa dilihat di tabel penyajian hasil.

Tabel 4.12 Hasil Uji *R-Square* (R^2)

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,995	0,995
OCB	0,952	0,952

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4.12, diperoleh nilai *R-Square* (R^2) sebesar 0,995 untuk variabel kinerja karyawan dan 0,952 untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Temuan kajian mengindikasikan bahwa nilai R^2 adalah 0,995 pada variabel Kinerja Karyawan mengindikasikan bahwa 99,5% variasi dalam keberhasilan pekerja dapat dijelaskan oleh faktor-faktor transformasi kepemimpinan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sementara itu, sisanya sebesar 0,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang tidak termuat dalam model penelitian. Berdasarkan kriteria evaluasi yang diungkapkan oleh Hair et al., nilai R^2 tersebut mencerminkan tingkat prediktibilitas yang tinggi dan relevan dalam konteks penelitian ilmu sosial, di mana kompleksitas variabel eksternal sering kali memengaruhi hasil penelitian. Akibatnya, kerangka kerja ini dianggap memiliki kekuatan penjelasan yang kuat dalam memeriksa hubungan antara variabel yang diteliti.

Hasil kajian menandakan bahwasanya nilai R^2 sebesar 0,952 pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengindikasikan bahwa 95,2% varians konstruk tersebut dapat dijelaskan oleh pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan sebagai variabel eksogen. Tingkat eksplanasi yang tinggi ini memperlihatkan bahwa model penelitian ini memiliki kapasitas prediktif dan eksplanatoris yang kuat dalam menganalisis peran OCB dalam kerangka hubungan struktural antar variabel yang dikaji. Dengan demikian, model ini memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kontribusi OCB dalam kerangka teoretis yang diuji.

4.1.5.2 Koefisien Jalur

Koefisien jalur (*path coefficient*) merupakan parameter statistik yang mengkuantifikasi besaran pengaruh langsung antar konstruk dalam model struktural. Analisis ini tidak hanya mengindikasikan magnitudo efek, tetapi juga mengungkap polaritas hubungan (positif/negatif) beserta tingkat signifikansi statistiknya. Evaluasi signifikansi dilakukan dengan mempertimbangkan nilai t-statistik dan probabilitas asimtotik (*p-value*) yang diestimasi melalui prosedur bootstrapping. Berdasarkan kriteria Hair Jr. et al. (2021), suatu hubungan dianggap signifikan secara statistik apabila memenuhi nilai kritis t-statistik $> 1,96$ dengan *p*-

$value < 0,05$ pada interval kepercayaan 95%. Dalam penelitian ini, temuan analisis koefisien jalur tersebut disajikan secara komprehensif dalam bentuk tabel hasil.

Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Relationship Between Variables	(O)	(O/STDEV)	<i>P-values</i>
KT -> KK	0,512	6,297	0,000
KT -> OCB	0,976	172,236	0,000
OCB -> KK	0,491	6,039	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Hasil analisis *path coefficient* pada Tabel 4.13 menandakan bahwasanya Kepemimpinan Transformasional berdampak signifikan atas Kinerja Karyawan dengan koefisien sebesar 0,512 ($p\text{-value} = 0,000 < 0,05$), mengindikasikan interaksi positif yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Keluaran yang terlampir sejalan dengan teori yang mengungkapkan bahwasanya metode memimpin yang inspiratif dan motivasional bisa memicu kualitas pekerja. Selanjutnya, Kepemimpinan Transformasional juga tercatat berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan koefisien yang sangat tinggi sejumlah 0,976 ($p\text{-value} = 0,000 < 0,05$), menandakan bahwasanya pemimpin transformasional dengan efektif dapat mendorong perilaku sukarela karyawan di luar tugas formal mereka. Di sisi lain, OCB juga memberikan pengaruh positif dan substansial atas Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,491 ($p\text{-value} = 0,000 < 0,05$), yang mengimplikasikan bahwasanya perilaku organisasi yang konstruktif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja. Temuan-temuan ini secara kolektif memperkuat proposisi teoretis bahwa Kepemimpinan Transformasional bukan sekadar berdampak nyata pada kinerja, namun juga secara tidak langsung melalui peningkatan OCB dalam organisasi.

4.1.5.3 Uji Hipotesis

Bagian ini menyajikan prosedur pengujian hipotesis untuk menguji validitas hubungan kausal antar variabel dalam model struktural yang telah dikembangkan. Pengujian hipotesis dilakukan untuk memverifikasi signifikansi statistik dari hubungan yang diajukan antar variabel independen dan dependen atas model

penelitian. Verifikasi ini didasarkan pada analisis koefisien jalur (*path coefficients*) beserta nilai probabilitas (*p-value*) yang diperoleh melalui proses estimasi. Hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan tingkat signifikansi hubungan antar variabel disajikan secara lengkap dalam Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis

Relationship Between Variables	(O)	(M)	(STDEV)	(O/STDEV)	P values
KT -> KK	0,512	0,493	0,081	6,297	0,000
KT -> OCB	0,976	0,976	0,006	172,236	0,000
OCB -> KK	0,491	0,510	0,081	6,039	0,000
KT -> OCB -> KK	0,479	0,497	0,078	6,132	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Merujuk pada hasil kajian jalur di Tabel 4.14, maka dideskripsikan di bawah ini:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelaan struktural mengungkapkan fenomena ini memiliki dampak yang signifikan dan positif secara statistik antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini didukung oleh nilai koefisien jalur standar (β) sebesar 0,512 melalui tingkat signifikansi yang sangat kuat ($p < 0,001$). Berdasarkan kriteria pengujian hipotesis yang berlaku, dimana nilai *p-value* berada di bawah *threshold* 0,05, mampu dikatakan bahwasanya memiliki bukti empiris yang memadai untuk menerima hipotesis pertama (H1).

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Temuan studi ini mengungkapkan bahwasanya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif secara statistik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur standar (β) sebesar 0,976 dengan tingkat signifikansi yang sangat kuat ($p < 0,001$). Berdasarkan kriteria pengujian hipotesis yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$), dimana nilai *p-value* (0,000) jauh di

bawah batas signifikansi, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti empiris yang kuat untuk menerima hipotesis kedua (H2).

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Temuan uji coba hipotesis mengungkapkan bahwasanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan pengaruh yang signifikan dan positif secara statistik atas Kinerja Karyawan. Temuan tersebut didukung oleh nilai koefisien jalur standar (β) sejumlah 0,491 bersama tingkat signifikansi yang sangat kuat ($p < 0,001$). Berdasarkan kriteria pengujian hipotesis yang telah ditetapkan ($\alpha = 0,05$), dimana nilai *p-value* (0,000) berada jauh di bawah batas signifikansi yang ditentukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti empiris yang layak guna mengambil hipotesis ketiga (H3).

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional atas Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil analisis, OCB menengahi dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang signifikan dan positif. Hal ini dibuktikan melalui angka koefisien jalur (β) 0,479 dengan nilai *p-value* 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut maka terbukti bahwa OCB berfungsi sebagai perantara dalam hubungan yang melibatkan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan, sehingga memvalidasi H4.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Mengacu pada temuan kajian yang telah dilakukan, diketahui bahwasanya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara statistik bisa disimpulkan bahwasanya kepemimpinan transformasional justru mendorong peningkatan kinerja karyawan pada pekerja generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember.

Secara konseptual, hasil ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang telah diuraikan dalam penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Muallifah & Mardalis (2024), Abdul Rojak et al. (2024), dan Herawati et al. (2024), hal ini sangat menunjukkan dampak substansial dari manajemen transformatif dalam peningkatan kinerja pekerja. Kesamaan metodologi, yakni penggunaan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik PLS-SEM, memperkuat keterbandingan hasil penelitian ini dengan studi sebelumnya, menjadikan hasil temuan ini relevan dalam kerangka keilmuan yang lebih luas.

Kepemimpinan transformasional yang mencakup atas dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* terbukti secara empiris mampu memotivasi karyawan untuk melampaui tugas-tugas rutinnnya, menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Hasil ini memperlihatkan bahwa kehadiran pemimpin dengan karakter transformasional mendorong loyalitas, kreativitas, dan rasa pertanggungjawaban yang lebih luas dari karyawan. Sehingga, menjadi sangat penting pada konteks generasi Z yang memiliki karakteristik kritis, adaptif terhadap teknologi, namun juga menuntut kejelasan visi dan inspirasi dari atasan mereka.

Nilai-nilai Islam memberikan landasan yang kuat bagi kepemimpinan transformasional melalui konsep keteladanan, keadilan, dan tanggung jawab. *Idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional mencerminkan keteladanan Rasulullah SAW sebagai pemimpin yang mengutamakan kemaslahatan umat, sementara *inspirational motivation* sejalan dengan ajaran Islam yang memandang kerja sebagai ibadah (QS. Al-Jumu'ah: 10) dan mendorong ihsan dalam beramal. Aspek *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* pun sesuai dengan prinsip Islam tentang pengembangan potensi manusia dan amanah kepemimpinan (HR. Bukhari), sehingga kepemimpinan transformasional tidak sekadar meningkatkan kinerja, tetapi juga membangun etos kerja yang bernilai ibadah dan berorientasi akhirat.

Oleh karena itu, hasil studi ini menegaskan bahwasanya kepemimpinan transformasional bukan hanya sebuah konsep manajerial modern, tetapi juga

memiliki legitimasi normatif dalam nilai-nilai keislaman. Dalam praktiknya di lingkungan PT KAI Daop 9 Jember, pendekatan kepemimpinan ini sangat relevan untuk menciptakan budaya kerja yang produktif, kolaboratif, dan bernilai tinggi secara spiritual maupun profesional. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang bersifat transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat karakter dan integritas karyawan dalam jangka panjang.

4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Temuan penelitian yang luas menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai dampak yang positif dan signifikan atas OCB. Secara statistik dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional justru mendorong peningkatan OCB pada pekerja generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember.

Temuan ini selaras besamaan kajian teoritis dan studi sebelumnya yang tercantum dalam penelitian terdahulu. Penelitian oleh Junaidi & Rahman (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan OCB melalui motivasi dan inspirasi yang diberikan kepada karyawan. Selain itu, Podsakoff et al. (1997) dan Buil et al. (2019) juga menegaskan bahwasanya pemimpin transformasional merancang iklim kerja yang mendukung dan menguntungkan, yang pada gilirannya mendorong perilaku ekstra-rol seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan menjunjung nilai-nilai tanggung jawab sosial. Penelitian oleh Meliala et al. (2023) juga menyampaikan bahwasanya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kesepakatan perusahaan dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan serupa disampaikan oleh Al-Mamary (2021) yang meneliti konteks pendidikan tinggi di Malaysia, di mana kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan OCB secara signifikan. Selanjutnya, Andiningtyas et al. (2025) menyimpulkan transformasi manajemen memiliki dampak langsung maupun tidak langsung pada perilaku warga organisasi melalui pemenuhan pekerjaan. Di sisi lain, Fanani & Abadiyah (2023) mengemukakan bahwasanya kesepakatan perusahaan menengahi pengaruh kepemimpinan

transformatif terhadap OCB, memperkuat posisi pemimpin transformasional sebagai penggerak budaya kerja yang sukarela, loyal, dan proaktif di dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional dalam perspektif Islam secara alami mendorong Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui penanaman nilai-nilai keteladanan Rasulullah SAW dan prinsip ta'awun (tolong-menolong dalam kebaikan) sebagaimana termaktub dalam QS. Al-Maidah ayat 2. Pemimpin yang menginspirasi karyawan untuk memandang pekerjaan sebagai ibadah menciptakan budaya kerja di mana sikap membantu rekan, loyalitas organisasi, dan kontribusi melebihi kewajiban menjadi manifestasi nilai spiritual, sekaligus membentuk lingkungan produktif yang bermakna secara material maupun rohani. Lebih lanjut, hadis Nabi tentang sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi manusia lain memberikan pedoman kehidupan bahwa manusia harus saling bermanfaat bagi sesamanya.

Dengan demikian, baik dari sisi empiris maupun normatif, kepemimpinan transformasional terbukti berperan penting dalam meningkatkan OCB karyawan. Implikasinya, organisasi yang ingin membangun budaya kerja kolaboratif dan produktif perlu memprioritaskan pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional dalam struktur organisasinya. Hal ini bukan sekadar pilihan strategis, tetapi merupakan bentuk tanggung jawab etis dalam mewujudkan kepemimpinan yang bermakna bagi keberlanjutan organisasi dan kesejahteraan sosial karyawan.

4.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Merujuk pada temuan pengujian yang sudah diselesaikan, dipahami bahwasanya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan atas OCB. Oleh karena itu, secara grafik dapat disimpulkan bahwa kian besar tingkat OCB pada karyawan, maka akan meningkatkan kinerja pada pekerja generasi Z di PT KAI Daop 9 Jember.

Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian tambahan yang menunjukkan OCB berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Misalnya, Podsakoff et al. (1997) dan Borman & Motowidlo (1997) telah menunjukkan bahwa OCB mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan melalui perilaku kerja ekstra yang tidak tertulis secara formal dalam deskripsi pekerjaan. Selain itu, Said et al. (2021) dalam studi mereka juga menggarisbawahi bahwa OCB berkorelasi positif dengan kinerja karyawan melalui peningkatan kolaborasi, loyalitas, dan semangat kerja. Penelitian oleh Neonatus Alfonso et al. (2024) menegaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selaras dengan itu, Wijayanti et al. (2023) juga menemukan bahwa OCB menjadi salah satu indikator utama dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal di sektor publik. Wuryantika & Pelita Bangsa (2023) menunjukkan bahwa OCB yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi dapat meningkatkan kinerja secara signifikan, sementara Said et al. (2021) menggarisbawahi bahwa OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang strategis dalam membangun efisiensi dan efektivitas operasional organisasi koperasi.

Nilai-nilai Islam memberikan makna mendalam pada hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Prinsip ihsan (berbuat lebih baik) menjadi dasar bagi berbagai bentuk OCB seperti membantu rekan kerja dan menjaga nama baik organisasi, sebagaimana sabda Rasulullah SAW tentang pentingnya menyempurnakan pekerjaan (HR. Thabrani). Pemahaman bahwa kerja adalah ibadah (QS. Al-Jumu'ah: 10) dan tolong-menolong dalam kebaikan (QS. Al-Maidah: 2) menjadikan OCB bukan sekadar perilaku tambahan, melainkan wujud pengamalan nilai-nilai Islam dalam kehidupan profesional.

Landasan spiritual ini menciptakan motivasi intrinsik yang kuat, di mana karyawan tidak hanya terdorong oleh imbalan duniawi tetapi juga oleh kesadaran akan pertanggungjawaban di hadapan Allah. Pemahaman ini menghasilkan konsistensi dalam perilaku positif yang secara alami mendorong peningkatan

kinerja yang berkelanjutan dan bermakna, sekaligus memperkuat budaya organisasi yang berbasis nilai-nilai luhur Islam.

Selain itu, secara manajerial dan sosiologis, hubungan OCB dengan kinerja karyawan mencerminkan keterpaduan antara budaya kerja kolektif dan individualisme etis. Karyawan yang menunjukkan OCB maksimum mendominasi karakteristik motivator intrinsik yang kuat, komitmen pada misi perusahaan, dan kemampuan beradaptasi yang lebih baik terhadap perubahan dan dinamika kerja. OCB menyajikan lingkungan kerja yang sehat dan kooperatif, yang pada kelanjutannya mendorong peningkatan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini sangat krusial di lingkungan BUMN seperti PT KAI Daop 9 Jember yang menjadi fokus penelitian, di mana pelayanan publik dan efisiensi kerja harus berjalan beriringan.

Oleh karena itu, temuan studi yang secara teoritis, empiris, dan normatif telah mengoptimalkan pemahaman bahwa *Organizational Citizenship Behavior* ialah elemen utama pada strategi peningkatan kinerja pekerja. Tidak hanya sebagai alat bantu manajerial, OCB juga merupakan cerminan dari kesadaran spiritual dan moralitas individu yang mampu bekerja secara profesional sekaligus beretika. Implikasi dari hasil ini adalah perlunya organisasi memberikan ruang bagi pengembangan nilai-nilai kolaboratif dan empatik dalam budaya kerjanya, sebagai investasi jangka panjang terhadap kinerja dan keberlanjutan institusional.

4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi

Temuan penelitian mengindikasikan bahwasanya *Organizational Citizenship Behavior* dengan signifikan memediasi dampak positif antar Kepemimpinan Transformasional atas Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional bukan sekadar berperan langsung terhadap kinerja karyawan, namun turut dipengaruhi secara langsung oleh perilaku OCB.

Penemuan ini selaras dengan penelitian lain yang telah mengakui fungsi mediasi OCB dalam hubungan antara manajemen inovatif dan kinerja pekerja. Penelitian oleh Wang et al. (2011) dan Judge & Piccolo (2004) secara empiris menunjukkan bahwa OCB merupakan jembatan penting dalam menyalurkan pengaruh gaya kepemimpinan yang inspiratif dan penuh visi terhadap pencapaian kerja yang optimal. Selain itu, Rasminingsih et al. (2024) menegaskan OCB dapat memoderasi dampak manajemen revolusioner terhadap kinerja pekerja, menjadikan OCB sebagai elemen kunci dalam memperkuat mekanisme kerja internal organisasi. Putu et al. (2024) menyatakan bahwasanya dampak kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi secara penuh oleh OCB. Sementara itu, Yulita (2022) dalam penelitiannya menegaskan bahwa OCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja, memperkuat posisi OCB sebagai kanal penting dalam transformasi nilai kepemimpinan menjadi hasil kerja nyata.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja karyawan menemukan resonansi yang dalam dengan nilai-nilai Islam tentang kepemimpinan yang bertanggung jawab. Seorang pemimpin dalam Islam tidak hanya bertugas mengarahkan, tetapi juga berkewajiban membentuk lingkungan kerja yang memungkinkan tumbuhnya sikap-sikap terpuji seperti tolong-menolong (ta'awun) dan tanggung jawab sosial - yang menjadi esensi dari Organizational Citizenship Behavior. Rasulullah SAW bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya" (HR. Bukhari), menegaskan bahwa kepemimpinan yang baik akan melahirkan bawahan yang bertanggung jawab.

Konsep amanah dalam kepemimpinan Islam mendorong terciptanya OCB secara alami, di mana karyawan tidak hanya menjalankan tugas formal tetapi juga memberikan kontribusi tambahan sebagai bentuk tanggung jawab moral. Pemahaman bahwa kerja adalah ibadah (QS. Al-Jumu'ah: 10) dan tolong-menolong dalam kebaikan (QS. Al-Maidah: 2) menjadikan OCB sebagai jembatan alami yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kinerja.

Ketika pemimpin meneladankan nilai-nilai Islam dalam memimpin, karyawan akan terdorong untuk memberikan yang terbaik tidak hanya sebagai kewajiban profesional, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian kepada Allah dan sesama.

Dengan demikian, temuan ini bukan hanya valid secara statistik dan relevan dalam kajian manajemen modern, tetapi juga mencerminkan keselarasan antara pendekatan ilmiah dengan nilai-nilai Islam yang menempatkan etika, tanggung jawab, dan pelayanan sebagai fondasi utama dalam bekerja. Implikasi praktisnya adalah bahwa organisasi perlu memfasilitasi pelatihan kepemimpinan berbasis nilai dan mengembangkan kebijakan SDM yang mendukung perilaku OCB secara berkelanjutan, sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja jangka panjang secara holistik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Merujuk pada analisis studi yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi (Pada PT KAI Daop 9 Jember), maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Temuan studi ini menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berdampak signifikan dan positif atas kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwasanya seorang pimpinan yang dapat memberikan dorongan, minat yang dipersonalisasi, antusiasme, dan stimulasi intelektual kepada karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Sekaligus menguatkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang fokus pada pengembangan dan transformasi individu efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada generasi Z di PT KAI DAOP 9 Jember. Berdasarkan temuan penelitian yang menunjukkan efektivitas kepemimpinan transformasional di PT KAI Daop 9 Jember, perusahaan disarankan untuk mengoptimalkan dan mengembangkan praktik ini secara berkelanjutan. Manajemen dapat memperkuat dampak positif yang telah ada dengan menyelenggarakan program pengembangan kepemimpinan yang lebih terstruktur guna meningkatkan konsistensi penerapan gaya transformasional di semua level. Selain itu, pembentukan forum berbagi praktik terbaik antar pemimpin akan membantu menyebarluaskan teknik-teknik motivasi dan pengembangan karyawan yang telah terbukti efektif. Implementasi sistem umpan balik 360 derajat juga penting untuk terus memantau dan menyempurnakan kualitas kepemimpinan secara objektif. Langkah-langkah ini diharapkan dapat mematangkan praktik kepemimpinan transformasional yang tidak hanya baik secara kuantitatif, tetapi juga semakin berkualitas seiring waktu.

2. Kepemimpinan transformasional terbukti berdampak signifikan dan positif pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Artinya, pemimpin yang memiliki gaya transformasional mampu mendorong munculnya perilaku positif sukarela karyawan di luar tugas pokoknya, seperti saling membantu, loyal terhadap perusahaan, dan berinisiatif lebih. Sehingga, kepemimpinan transformasional bukan sekadar mempengaruhi aspek formal, tetapi juga menumbuhkan semangat kebersamaan dan kontribusi ekstra yang memperkuat budaya organisasi.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berdampak signifikan dan positif atas kinerja karyawan. Ini menandakan bahwa sifat ikhlas yang ditunjukkan karyawan, seperti sportivitas, loyalitas, serta kesadaran terhadap tanggung jawab, berkontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan OCB di kalangan karyawan menjadi faktor penting dalam strategi peningkatan kinerja secara menyeluruh.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terbukti memediasi secara signifikan hubungan antar kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional atas peningkatan kinerja karyawan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui peningkatan perilaku OCB. Ini mengindikasikan bahwa OCB menjadi jembatan penting yang menghubungkan peran kepemimpinan dengan hasil akhir berupa peningkatan kinerja karyawan, sehingga perlu diperhatikan sebagai variabel strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi (Pada PT KAI Daop 9 Jember), rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis tercantum di bawah ini:

1. Bagi manajemen PT KAI Daop 9 Jember, disarankan agar manajemen memperkuat penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan kerja, khususnya oleh atasan langsung. Pemimpin perlu lebih aktif dalam memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual terhadap bawahannya agar mampu membangun ikatan emosional yang positif dan meningkatkan kinerja karyawan. Penguatan pelatihan kepemimpinan transformasional secara berkala sangat disarankan.
2. Disarankan agar karyawan dari generasi Z lebih proaktif dalam mengembangkan perilaku OCB, seperti berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, menjaga komunikasi yang baik, serta mendukung sesama rekan kerja. Partisipasi aktif ini tidak hanya meningkatkan kinerja pribadi, tetapi juga berdampak positif pada perkembangan organisasi.
3. Diharapkan penelitian di masa mendatang dapat memperluas objek penelitian pada perusahaan atau sektor lain untuk menguji konsistensi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan OCB sebagai mediator. Selain itu, disarankan untuk menambahkan variabel lain contohnya kesenangan profesi, dorongan esensial, atau kultur perusahaan untuk memperkaya model penelitian dan memperluas pemahaman hubungan antar variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rojak, J., Dwijanto Witjaksono, A., & Kistyanto, A. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5, 977–990. <https://jurnaledukasia.org>
- Adi Fadilah, M., & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1).
- Akey-Torku, B., & Dai, B. (2020). Influence of Transformational Leadership on Work Engagement and Employee Performance. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 62–73. <https://doi.org/10.32628/cseit20616>
- al-Ghazali. (2009). *Ringkasan Ihya' Ulumuddin* (I. Ba'abdillah & H. Kurniawan, Eds.; A. R. Siddiq, Trans.; Third). Akbar Media.
- Al-Mamary, Y. H. S. (2021). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviour: Evidence from Malaysian higher education context. *Human Systems Management*, 40(5), 737–749. <https://doi.org/10.3233/HSM-201068>
- al-Qurthubi. (2008). *Tafsir Al Qurthubi* (A. Zubairi, Ed.; D. Rosyadi, N. Haq, & Fathurrahman, Trans.; Fourth). Pustaka Azzam.
- Andiningtyas, A. T., Imron, A., & Khaerunnisa, E. (2025). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior Through Mediation of Job Satisfaction. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 3.
- Andri, F. F., & Moko, W. (2024). The influence of transformational leadership on employee performance across generations (Gen X, Gen Y, Gen Z) with employee motivation as a mediating variable. *International Journal of*

- Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(9), 69–77.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i9.3863>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Thirteenth). Ashford Colour press Ltd.
<https://doi.org/978-0-7494-6965-8>
- Arnett, J. J. (2024). *Emerging Adulthood: The Winding Road From The Late Teens* (Third Edition). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780197695937.001.0001>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-Analysis of The Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*. SAGE Publications Inc.
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22.
<https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations* (First). The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27.
<https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Second). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *JAI Press Inc.*, 16, 53–101.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. : (1997). Human Performance Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance. *Lawrence Erlbaum Associates, Publishers*, 10(2).
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M. (1979). *Leadership* (First). Harper & Row Publishers.
- Campbell, J. P., Mchenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modelling Job Performance in A Population Of Jobs. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 43, 43.
- Cascio, W. F. . (2010). *Managing human resources : productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill/Irwin.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (First). Wiley Publicators.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (Twelfth). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Dania Gabriel, O., Don Tyrone Vicshan De Alwis, C., Anak Jayang, E., & Lee Chung Wai, S. (2022). Comparative Study of Post-Marriage Nationality Of Women in Legal Systems of Different Countries The Impact of Transformational Leadership on Generation Z Employee Retention and Innovative Behaviour: A Case of Malaysian Hotel Industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(4), 35–53. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v9i4.3667>

- Dessler, Gary. (2013). *Human Resource Management*. Pearson Education Inc.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 45, Issue 4).
- Fanani, A. M., & Abadiyah, R. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment as an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1). <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.859>
- Fornell, C., & Lacker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Frey, W. H. (2020). *Analysis of Census Bureau Population Estimates*.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray Soumya. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer Nature. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hamidah Siregar, S., Nur Tanjung, B., & Sabrina, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 13–28. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.19361>

- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, *116*(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Herawati, D., Qomariah, N., & Putu Martini, N. N. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style and Performance Benefits on Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, *4*(2), 212–217. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.2854>
- Himawan, A. (2024). Kepemimpinan Transformasional, Humanistik dan Menghargai bagi Lulusan Sekolah Inspektur Polisi (SIP), terhadap Generasi Milenial dan Generasi Z. *Jurnal Litbang Polri*, *27*(2), 111–120. <https://doi.org/10.46976/litbangpolri.v27i2.242>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. In © *Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 3).
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, *13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Junaidi, O. :, & Rahman, T. (2021). *OPTIMALISASI KEGIATAN PRAPEM-BELAJARAN DALAM PENCIPTAAN SUASANA RELIGIUS* (Vol. 5, Issue 2). <http://karasmulo.blogspot>.
- Khan, R. B. F. K. (2019). *Pengaruh Transformational Leadership dan Emotional Intelligence terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Workplace Spirituality sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Universitas Islam*

Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang) [Universitas Diponegoro].
<https://repofeb.undip.ac.id/id/eprint/11157>

Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Fourth). The Guilford Press.

Meliala, Y. H., Hamidah, & Saparuddin, M. (2023). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Quality - Access to Success*, 24(195), 235–246.
<https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.28>

Mualifah, F. A., & Mardalis, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomika*, 13(2), 105–121.

Muhammad Ridho Fatkhul Humam, Mulya Putra, Aziz, M. H., & Bima Fandi Asy'arie. (2024). Transformative Leadership of School Principals in Improving the Quality of Education from an Islamic Perspective. *Al-Fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 343–368.
<https://doi.org/10.54396/alfahim.v6i2.1457>

Mulyanti, R. Y. (2021). Perbedaan Nilai-Nilai Kerja Generasi Baby Boomer, Generasi X dan Generasi Y. In *BISNIS & MANAJEMEN* (Vol. 11).
<http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>

Nasution, R. A., & Mujiatun, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam (Studi Kasus Bank Muamalat Balai Kota Medan). *JURNAL MANAJEMEN AKUNTANSI (JUMSI)*, 4(1), 204–210.

Nemoto, T., & Beglar, D. (2014). Developing Likert-Scale Questionnaires. *JALT2013 Conference Proceedings*, 1–8.

- Neonatus Alfonso, D., Widyoprasetyo, D., & Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI Dewantara Jombang, S. (2024). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Organizational Commitment on Employee Performance (Study on Service Employees at PT. Pos Indonesia, Jombang Branch). *SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS (JHSSB) JHSSB | VOLUME*, 3(4). <https://ojs.transpublika.com/index.php/JHSSB/>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (L. C. Shaw & P. Quinlin, Eds.; Sixth Edition). SAGE Publications, Inc.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99.
- Oktavianti, I., & Setyadi, S. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(5). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i05-43>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications, Inc.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Prasetyo, I., Ali, H., & Rekarti, E. (2023). Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di Bank Sulutgo. *JEMSI*, 5(2). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>
- Putu, N. L., Pratiwi, I., Ketut, I., Sapta, S., & Yuesti, A. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation

- Variable. *Global Research Review in Business and Economics*, 10(1), 85–98.
<https://doi.org/10.56805/grrbe>
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(02).
<https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000403>
- Rasminingsih, N. K. N., JS, I. P. W. D., & Diputra, I. K. S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(2), 1808.
<https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i2.1665>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior 18TH Edition Global Edition* (Eighteenth). Pearson Education.
- Said, M., Ahmad Yusuf, A., & Awaluddin, R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan KOPTI Kabupaten Kuningan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(2), 185–192.
<https://doi.org/10.37366/master.v1i2.229>
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA*, 9(2), 1103–1120.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v9i2.34270>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Seventh). John Wiley & Sons Ltd.
- Stollberger, J., Ali Al-Atwi, A., & De Cremer, D. (2023). Untangling The Team Social Capital–Team Innovation Link: The Role of Proportional Task Conflict As Well As Group- and Differentiated Individual-Focused Transformational Leadership. *Human Relations*, 76(6), 871–900.
<https://doi.org/10.1177/00187267221080995>

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (19th ed.). Penerbit Alfabeta Bandung.
- Sukdee, T. (2021). The Development of Indicators for Transformational Leadership of Undergraduate Students at Thailand National Sports University. *World Journal of Education, 11*(1), 94. <https://doi.org/10.5430/wje.v11n1p94>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. In *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)* (Vol. 5, Issue 2). <https://ssrn.com/abstract=3205035>
- Taufik, N., Rosyadi, A., & Aliyuddin, M. (2024). Why millennials and gen Z are silently leaving their jobs? Unraveling the ‘quiet quitting’ trend. *Asian Management and Business Review, 276–292*. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol4.iss2.art7>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. In *International journal of medical education* (Vol. 2, pp. 53–55). <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness*.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. In *Group and Organization Management* (Vol. 36, Issue 2, pp. 223–270). <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wang, L., Howell, J. P., Hinrichs, K. T., & Prieto, L. (2011). Organizational citizenship behavior: The role of value/identity-based motivation. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 18*(1), 14–24. <https://doi.org/10.1177/1548051810382011>

- Wang, L., Wang, S., & Li, W. (2012). RSeQC: Quality control of RNA-seq experiments. *Bioinformatics*, 28(16), 2184–2185. <https://doi.org/10.1093/bioinformatics/bts356>
- Wijayanti, A., Muhdaliha, E., & Lestari, S. D. (2023). The Influence of Leadership, Organizational Citizenship Behavior (OCB), AND Organizational Culture on Employee Performance (Study at KPP Pratama Bitung). *Return: Study of Management, Economic and Bussines*, 2(4).
- Wuryantika, A., & Pelita Bangsa, U. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Organizational Trust. *Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(1). <https://lenteranusa.id/>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (Ninth Edition). Pearson Education.
- Yulita, E. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 47–52. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.145>
- Yuniarti, R., Irwansyah, R., Ardi Nupi Hasyim, M., Riswandi, P., Septania, S., Rochmi, A., Gede Bayu Wijaya, I., Sri Handayani, F., Setiorini, A., Finthariasari, M., Bahrin, K., I Kairupan, D. J., Ekowati, S., Kadek Suryani, N., & Suprabawati Kusuma Negara, I. (2021). *Kinerja Karyawan (Tinjauan Teori dan Praktis)* (First). Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Zenger, J. H., & Folkman Joseph. (2004). *The Handbook for Leaders: 24 Lessons for Extraordinary Leadership*. The McGraw-Hill Companies, Inc. <https://doi.org/10.1036/0071435328>
- Zhang, Q., Rashid Abdullah, A., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior with Moderating

Role of Internal Locus of Control and Psychological Empowerment.
Management Science Letters, 11, 1267–1276.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.0012>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Ahmad Bilal Ahadian Adi Nugraha
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 12 Maret 2003
Alamat : Jl. Imam Bonjol 85, 002/005, Kel. Tegal Besar, Kec. Kaliwates, Kab Jember.
Telepon : 085223457511
Email : ab4817428@gmail.com

Pendidikan Formal

2007-2009 : TK Darus Sholah Jember
2009-2015 : MIMA 01 Kh Shiddiq Jember
2015-2018 : SMP Bayt Al-Hikmah Pasuruan
2018-2021 : MAN 2 Kota Malang
2021-2025 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2021-2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang
2022-2023 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Magang

2024 : PT KAI Daop 9 Jember – Bidang Sumber Daya Manusia dan Umum

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

I. Surat Izin Penyebaran Kuesioner



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jl. Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881
Website : fe.uin-malang.ac.id Email : fe@uin-malang.ac.id

Nomor : B-1116/F.Ek.1/PP.00.9/05/2025

27 Mei 2025

Perihal : Izin Penelitian Skripsi

Yth. Kepala PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember
Jl. Dahlia, Pagah, Jemberlor, Kec. Patrang, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68118
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama : Ahmad Bilal Ahadian Adi Nugraha
NIM : 210501110047
Program Studi : Manajemen
Semester : VIII (Delapan)
Contact Person : 085223457511
Judul Penelitian : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (PADA PT KAI DAOP 9 JEMBER)

Dosen Pembimbing : Setiani, M.M
Waktu Pelaksanaan : 20 Mei 2025 s.d 31 Mei 2025

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Siswanto

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Arsip.



II. Daftar Pernyataan

a. Kepemimpinan Transformasional

KODE	PERNYATAAN
X.1	Pemimpin saya adalah sosok yang dapat dipercaya dan dijadikan panutan.
X.2	Saya mengagumi pemimpin saya karena integritas dan etos kerjanya.
X.3	Pemimpin saya menempatkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadinya.
X.4	Pemimpin saya mampu menyampaikan visi yang jelas dan memotivasi tim untuk mencapainya.
X.5	Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih keras karena dorongan dari pemimpin saya.
X.6	Pemimpin saya sering mengingatkan kami tentang pentingnya kontribusi kami terhadap kesuksesan tim.
X.7	Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif.
X.8	Pemimpin saya menantang saya untuk melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda.
X.9	Pemimpin saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis.
X.10	Saya merasa didukung secara pribadi oleh pemimpin saya dalam mencapai tujuan karir saya.
X.11	Pemimpin saya memberikan bimbingan dan umpan balik yang sesuai dengan kebutuhan individu.
X.12	Pemimpin saya memahami kekuatan dan kelemahan saya serta membantu saya untuk berkembang

b. Kinerja Karyawan

KODE	PERNYATAAN
Y.1	Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas teknis dengan akurat dan efisien.
Y.2	Saya menguasai alat, teknologi, atau prosedur yang diperlukan dalam pekerjaan.
Y.3	Saya konsisten dalam memenuhi standar kualitas teknis yang ditetapkan.
Y.4	Saya memahami visi, misi, dan tujuan organisasi dengan baik.
Y.5	Saya mampu memprioritaskan tugas dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan.
Y.6	Saya mampu menganalisis masalah kompleks dan mengusulkan solusi yang inovatif.
Y.7	Saya mampu bekerja sama dalam tim dan berkontribusi positif terhadap dinamika kelompok.

Y.8	Saya mampu menangani konflik atau masalah interpersonal di tempat kerja.
Y.9	Saya mampu menunjukkan empati dan memahami kebutuhan serta perasaan orang lain.

c. Organizational Citizenship Behavior

KODE	PERNYATAAN
Z.1	Saya sering membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.
Z.2	Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan.
Z.3	Saya merasa senang ketika bisa membantu orang lain di tempat kerja.
Z.4	Saya selalu mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan meskipun tidak ada yang mengawasi.
Z.5	Saya mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
Z.6	Saya menghindari tindakan yang dapat merugikan perusahaan.
Z.7	Saya tidak mengeluh ketika menghadapi masalah kecil di tempat kerja.
Z.8	Saya tetap bersikap positif meskipun situasi kerja tidak sesuai dengan harapan.
Z.9	Saya tidak mudah tersinggung atau marah ketika menghadapi kritik.
Z.10	Saya bangga menjadi bagian dari perusahaan ini.
Z.11	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat kerja yang baik kepada orang lain.
Z.12	Saya merasa memiliki tanggung jawab untuk menjaga reputasi perusahaan.
Z.13	Saya sering mengusulkan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja tim.
Z.14	Saya mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugas tanpa menunggu perintah atasan.
Z.15	Saya selalu berusaha meningkatkan kualitas kerja saya.
Z.16	Saya aktif berpartisipasi dalam kegiatan sosial yang diselenggarakan oleh perusahaan.
Z.17	Saya peduli terhadap isu-isu yang memengaruhi perusahaan dan berusaha memberikan kontribusi.
Z.18	Saya selalu mengikuti perkembangan terbaru tentang kebijakan dan perubahan di perusahaan.
Z.19	Saya terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja saya.
Z.20	Saya mencari peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan saya di tempat kerja.
Z.21	Saya berusaha untuk selalu menjadi lebih baik dalam pekerjaan saya.

Lampiran 3 Data Kuesioner

I. Kepemimpinan Transformasional

X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4

II. Kinerja Karyawan

Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9
4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3

4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	3	4	3	5	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	5	5	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	5	5	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	5	5	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	5	5	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	4	4	4	3
3	5	4	5	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	3	5	3	3	3	5	3
4	3	4	4	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	3	5	3	3	3	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	4	3
3	4	3	4	3	4	4	4	3
4	4	3	4	3	4	3	4	3

5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	5	5	3
5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	4	3	3	5	5	5	3	4
3	4	2	3	3	4	2	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	2
3	5	3	5	3	3	3	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	4	3	3	4	5	5	3	4
3	3	2	3	4	4	5	3	4
4	4	3	4	3	4	3	4	3
3	5	3	5	3	3	3	5	3

III. Organizational Citizenship Behavior

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

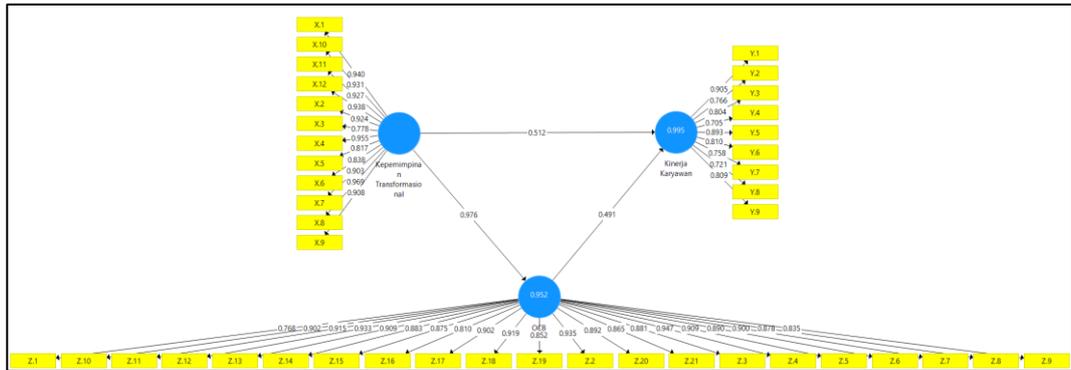
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3
1	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3
1	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	2	4	3	2	3	2	4	4	4
3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
1	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4

4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	4	3	4	3	4	3	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	4	3	4
4	3	4	3	3	3	4	3	4
4	3	4	3	3	3	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	4
5	4	5	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	2	2	2	2	4	4	4	4
3	2	2	3	4	3	4	2	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4
4	3	4	3	3	3	4	3	4
4	4	3	4	3	4	3	4	4

Lampiran 4 Hasil Uji Penelitian

HASIL UJI PENELITIAN

1. Model Pengukuran (Outer Model)



a. Hasil Uji Validitas Konvergen

- Nilai Loading Factor

	Kepemimpinan Transformatif	OCB	Kinerja Karyawan
X.1	0,940		
X.2	0,931		
X.3	0,927		
X.4	0,938		
X.5	0,924		
X.6	0,778		
X.7	0,955		
X.8	0,817		
X.9	0,838		
X.10	0,903		
X.11	0,969		
X.12	0,908		
Z.1		0,768	
Z.2		0,902	
Z.3		0,915	
Z.4		0,933	
Z.5		0,909	
Z.6		0,883	
Z.7		0,875	
Z.8		0,810	
Z.9		0,902	
Z.10		0,919	
Z.11		0,852	

Z.12		0,935	
Z.13		0,892	
Z.14		0,865	
Z.15		0,881	
Z.16		0,947	
Z.17		0,909	
Z.18		0,890	
Z.19		0,900	
Z.20		0,878	
Z.21		0,835	
Y1			0,905
Y2			0,766
Y3			0,804
Y4			0,705
Y5			0,893
Y6			0,810
Y7			0,758
Y8			0,721
Y9			0,809

- Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE	Status
Kepemimpinan Transformasional	0,818	Valid
OCB	0,786	Valid
Kinerja Karyawan	0,639	Valid

b. Hasil Uji Validitas Diskriminan

- Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepimipinan Transformasional	OCB	Kinerja Karyawan	Status
Kepemimpinan Transformasional	0,904			Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,992	0,800		Valid
Kinerja Karyawan	0,976	0,991	0,887	Valid

- Nilai *Cross Loading*

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	OCB
X.1	0,940	0,915	0,902
X.2	0,931	0,934	0,938
X.3	0,927	0,909	0,878
X.4	0,938	0,945	0,958
X.5	0,924	0,937	0,931
X.6	0,778	0,784	0,741
X.7	0,955	0,935	0,916
X.8	0,817	0,834	0,846
X.9	0,838	0,849	0,827
X.10	0,903	0,878	0,841
X.11	0,969	0,946	0,930
X.12	0,908	0,873	0,854
Y.1	0,893	0,905	0,893
Y.2	0,793	0,766	0,760
Y.3	0,802	0,804	0,797
Y.4	0,742	0,705	0,672
Y.5	0,849	0,893	0,893
Y.6	0,787	0,810	0,800
Y.7	0,716	0,758	0,755
Y.8	0,757	0,721	0,693
Y.9	0,784	0,809	0,840
Z.1	0,687	0,725	0,768
Z.2	0,827	0,870	0,902
Z.3	0,948	0,936	0,915
Z.4	0,903	0,913	0,933
Z.5	0,952	0,928	0,909
Z.6	0,867	0,864	0,883
Z.7	0,853	0,865	0,875
Z.8	0,813	0,818	0,810
Z.9	0,853	0,897	0,902
Z.10	0,899	0,906	0,919
Z.11	0,827	0,859	0,852
Z.12	0,881	0,926	0,935
Z.13	0,861	0,864	0,892
Z.14	0,886	0,863	0,865
Z.15	0,862	0,887	0,881
Z.16	0,885	0,927	0,947
Z.17	0,879	0,888	0,909
Z.18	0,918	0,900	0,890
Z.19	0,807	0,853	0,900
Z.20	0,856	0,885	0,878
Z.21	0,865	0,853	0,835

c. Hasil Uji Reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*)

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho a)</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>	Status
Kepimipinan Transformasional	0,979	0,981	0,982	Valid
OCB	0,986	0,987	0,987	Valid
Kinerja Karyawan	0,928	0,932	0,941	Valid

2. Model Struktural (*Inner Model*)

- Nilai R-Square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,995	0,995
OCB	0,952	0,952

- Nilai *Path Coefficients*

<i>Relationship Between Variables</i>	(O)	(O/STDEV)	<i>P-values</i>
KT -> KK	0,512	6,297	0,000
KT -> OCB	0,976	172,236	0,000
OCB -> KK	0,491	6,039	0,000

- Nilai *Spesific Indirect Effect*

<i>Relationship Between Variables</i>	(O)	(M)	(STDEV)	(O/STDEV)	<i>P values</i>
KT -> KK	0,512	0,493	0,081	6,297	0,000
KT -> OCB	0,976	0,976	0,006	172,236	0,000
OCB -> KK	0,491	0,510	0,081	6,039	0,000
KT -> OCB -> KK	0,479	0,497	0,078	6,132	0,000

Lampiran 5 Jurnal Bimbingan Skripsi

6/17/25, 2:23 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110047
Nama : Ahmad Bilal Ahadian Adi Nugraha
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Setiani, M.M
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi (Pada PT KAI Daop 9 Jember)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	5 Februari 2025	Bimbingan pertama konsultasi outline dan latar belakang penelitian	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	15 Februari 2025	Konsultasi bab 1 beserta arahan revisi bab 1	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	28 Februari 2025	Pembahasan revisi bab 1	Genap 2024/2025	Belum Dikoreksi
4	10 Maret 2025	Pergantian judul dan arahan ban 1	Genap 2024/2025	Belum Dikoreksi
5	14 Maret 2025	pembahasan bab 1 dan arahan bab 2	Genap 2024/2025	Belum Dikoreksi
6	18 Maret 2025	Pembahasan bab 2 beserta arahan bab 3	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	25 Maret 2025	Pembahasan bab 1-3 judul baru dan revisi pada subbab sampel dan definisi operasional variabel	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	29 Maret 2025	Persetujuan draft proposal	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
9	6 Mei 2025	Revisi Proposal Skripsi dan Pengarahan BAB 4	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
10	13 Juni 2025	Revisi Kepenulisan Bab 4	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

11	16 Juni 2025	Penyetujuan draft skripsi untuk sidang	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
----	--------------	--	--------------------	--------------------

Malang, 31 Juli 2025

Dosen Pembimbing



Setiani, M.M

Lampiran 6 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme

6/17/25, 2:19 PM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Ahmad Bilal Ahadian Adi Nugraha
NIM : 210501110047
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi (Pada PT KAI Daop 9 Jember)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
24%	22%	15%	13%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 17 Juni 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 7 Hasil Pengecekan dengan Turnitin

parafrase mnj.docx

ORIGINALITY REPORT

24%
SIMILARITY INDEX

22%
INTERNET SOURCES

12%
PUBLICATIONS

13%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	8%
2	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	1%
3	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	1%
4	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	1%
5	plj.ac.id	1%