



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA, DAN OCB TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. NARMADA AWET MUDA

Rahmat Suharja¹, Agusdin²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram. E-mail: rahmatsuharja@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram. E-mail: agusdin@unram.ac.id

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan</p> <p>Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance</p> <p>How to cite: Suharja, Rahmat., Agusdin. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan PT. Narmada Awet Muda. <i>JMM UNRAM</i>, 13(1), 23-39</p> <p>DOI: 10.29303/jmm.v13i1.803</p> <p>Dikumpulkan : 2 Januari 2024 Direvisi : 22 Januari 2024 Dipublikasi : 28 Februari 2024</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan PT. Narmada Awet Muda. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif-kausal. Metode pengumpulan data menggunakan survei dengan membagikan kuesioner kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS 21. Metode sampling menggunakan metode proportionate random sampling, sehingga jumlah sampel pada penelitian ini adalah 80 orang dari total populasi 399 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Organizational Citizenship Behavior tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian merekomendasikan agar perusahaan memberikan pelatihan guna meningkatkan stimulasi intelektual para karyawan, mendengarkan ide dan gagasan para karyawan, tidak membedakan para karyawan, memberikan penghargaan terhadap hasil kerja karyawan, mendorong partisipasi karyawan dalam pertemuan organisasi, dan mendorong karyawan agar dapat meningkatkan efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas.</p> <p>This research aims to analyze the Influence of Transformational Leadership, Work Motivation, and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance at PT. Narmada Awet Muda. The type of research used is associative-causal. Data collection method involves a survey by distributing questionnaires to respondents. The data analysis technique used is multiple</p>

	<p><i>linear regression with SPSS 21. The sampling method employs proportionate random sampling, resulting in a sample size of 80 individuals from a total population of 399. The analysis results indicate that: Transformational Leadership has a positive and significant effect on employee performance. Work Motivation has a significant influence on employee performance. Organizational Citizenship Behavior does not have a significant effect on employee performance. Transformational Leadership has a positive and significant influence on Organizational Citizenship Behavior. Work Motivation has a positive and significant influence on Organizational Citizenship Behavior. The research recommends that the company provides training to enhance intellectual stimulation for employees, listens to the ideas and suggestions of employees, treats all employees equally, acknowledges and rewards employees for their work, encourages employee participation in organizational meetings, and motivates employees to improve time efficiency in completing tasks.</i></p>
	<p>Copyright © 2024. Rahmat Suharja, Agusdin. All rights reserved.</p>

1. PENDAHULUAN

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Perkembangan ini dimulai sejak adanya kerja sama dan pembagian kerja di antara dua orang atau lebih. Pengelolaan SDM ini sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2011), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang mencakup baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang diperoleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Ketika suatu perusahaan mampu mencapai kualitas dan kuantitas kerja yang baik, hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut memiliki kinerja yang baik pula. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan OCB (Robbins dkk., 2017).

Tabel 1. Target Total Rata-rata Produksi PT. Narmada Awet Muda

Bulan	Galon (2000/hari)	Target Produksi Botol & Cup	Realisasi Produksi Botol & Cup	% Kenaikan
Jan.	60.554	81.000	118.536	46%
Feb.	53.051	72.000	80.709	12%
Mar.	61.602	81.000	112.397	39%
Rata-Rata Kenaikan				32%

Sumber: PT. Narmada Awet Muda

Dari data yang tertera pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa selama tiga bulan terakhir, PT. Narmada Awet Muda mencatat peningkatan produksi sebesar rata-rata 32% dari target produksi yang ditetapkan. Keberhasilan ini mendorong PT. Narmada Awet Muda untuk terus berupaya mempertahankan kinerja perusahaan agar tingkat produksi dapat dipertahankan secara konsisten.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kepemimpinan Transformasional. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dalam para pengikut melalui pengembangan visi yang inspiratif, memberikan perhatian individu, mengembangkan kreativitas, memberikan stimulasi intelektual, dan memberikan dorongan emosional.

Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Florindo, dkk (2017) yang mendapatkan hasil jika kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian tentang kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh Setyaningrum (2018) yang juga mendapatkan kesimpulan jika kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan transformasional, motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2017), motivasi kerja adalah suatu dorongan atau keinginan yang dimiliki oleh individu untuk mencapai tujuan dalam pekerjaannya dengan maksimal, sehingga mampu memberikan kontribusi yang baik terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian yang berkaitan dengan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Florindo, dkk (2017) yang mendapatkan hasil jika motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian terkait juga pernah dilakukan oleh Saputro (2021) yang mendapatkan hasil jika motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya ada faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Wirawan (2014) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang melebihi tuntutan formal dalam pekerjaan, yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, efektif dan efisien, dan berkontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Wirawan juga menambahkan bahwa perilaku tersebut meliputi tindakan seperti membantu rekan kerja, memberikan informasi yang relevan, serta berpartisipasi dalam aktivitas di luar tugas pokok. Dalam pandangan Wirawan, OCB merupakan konsep yang terkait erat dengan budaya organisasi, dimana perilaku sukarela tersebut dapat berkembang dan dipelihara oleh nilai-nilai dan norma-norma organisasi yang menghargai kerjasama, kebaikan, dan partisipasi aktif.

Penelitian yang berkaitan dengan OCB terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Florindo, dkk (2017) yang menunjukkan hasil bahwa *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Saputro (2021) yang menunjukkan bahwa *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Fenomena terkait kepemimpinan transformasional, berdasarkan temuan peneliti dan wawancara dengan karyawan, PT. Narmada Awet Muda menunjukkan kejelasan dalam visi dan tujuannya sehari-hari. Kepala pabrik memiliki pengaruh yang signifikan di antara bawahan-bawahannya dan melakukan diskusi mengenai perkembangan perusahaan ketika waktu luang tersedia. Hal ini memungkinkan kepala pabrik untuk melakukan berbagai inovasi yang relevan dengan tantangan dan kebutuhan pabrik serta karyawan. Selain itu, terdapat komitmen yang jelas dari kepala pabrik untuk terus meningkatkan PT. Narmada Awet Muda setiap tahunnya. Dalam upayanya, kepala pabrik menunjukkan komitmen yang kuat untuk menjadikan PT. Narmada Awet Muda menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Selanjutnya terkait dengan motivasi kerja, ditemukan tingkat absensi karyawan PT. Narmada Awet Muda menurun dari 2,38% menjadi 1,28% selama tiga bulan terakhir, yaitu

Januari hingga Maret 2023. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa karyawan PT. Narmada Awet Muda memiliki motivasi kerja yang cukup baik, yang tercermin dari jumlah keterlambatan atau absensi kerja yang minim. Manajemen PT. Narmada Awet Muda juga selalu memotivasi karyawan dengan pelaksanaan briefing secara rutin, selain itu kebutuhan fisiologis mereka juga dipenuhi karena diberikan fasilitas dan bonus yang cukup baik setiap bulannya, termasuk kebutuhan pangan dan vitamin.

Kemudian fenomena terkait dengan *organizational citizenship behavior* yang ada pada PT. Narmada Awet Muda. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan adanya kepedulian yang cukup tinggi di antara para karyawan, mereka juga menunjukkan tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab yang baik terhadap tugas yang diberikan. Karyawan juga selalu menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan dan menghormati atasannya. Secara keseluruhan, pabrik ini memiliki fenomena OCB yang positif, di mana karyawan menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui tugas utama mereka dan berkontribusi positif bagi perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang disebutkan sebelumnya, maka masalah dalam penelitian ini adalah apakah kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh terhadap kinerja Karyawan PT Narmada Awet Muda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan penelitian pada penelitian ini yaitu:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja pada Karyawan PT Narmada Awet Muda?
2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pada Karyawan PT Narmada Awet Muda?
3. Apakah OCB berpengaruh terhadap Kinerja pada Karyawan PT Narmada Awet Muda?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap OCB pada Karyawan PT Narmada Awet Muda?
5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap OCB pada Karyawan PT Narmada Awet Muda?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dalam para pengikut melalui pengembangan visi yang inspiratif, memberikan perhatian individu, mengembangkan kreativitas, memberikan stimulasi intelektual, dan memberikan dorongan emosional. Sedangkan menurut Luthans (2011), kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memotivasi dan memengaruhi bawahan untuk bekerja lebih baik dari yang seharusnya. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan bawahan, serta memberikan dukungan dan pengakuan atas kerja mereka.

Sugiyono (2016) menyebutkan lima elemen kepemimpinan transformasional, yaitu: 1. Visi, yaitu seorang pemimpin harus mampu membangun dan mengkomunikasikan visi yang inspiratif dan menantang, sehingga mampu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama; 2. Kepemimpinan Idealis, yaitu seorang pemimpin harus mampu menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan berdedikasi dalam mencapai tujuan organisasi; 3. Kepemimpinan Inspiratif, yaitu seorang pemimpin harus dapat membangkitkan semangat dan motivasi karyawan, sehingga mereka menjadi lebih produktif dan efektif; 4. Kepemimpinan *Individualized Consideration*, yaitu seorang pemimpin

harus mampu memahami kebutuhan, keinginan, dan harapan setiap karyawan, sehingga dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang tepat; 5. Kepemimpinan Intelektual, yaitu seorang pemimpin harus mampu merangsang dan mengembangkan kreativitas dan inovasi di antara karyawan, sehingga organisasi dapat berkembang dan terus maju.

2.2. Motivasi Kerja

Menurut Sugiyono (2017), motivasi kerja adalah suatu dorongan atau keinginan yang dimiliki oleh individu untuk mencapai tujuan dalam pekerjaannya dengan maksimal, sehingga mampu memberikan kontribusi yang baik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan keinginan dan dorongan internal seseorang untuk mencapai tujuan dan memuaskan kebutuhan yang berkaitan dengan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan hasil dari interaksi antara individu dengan lingkungan kerja dan faktor-faktor motivasional yang mempengaruhinya.

Menurut Sugiyono (2017), terdapat lima teori motivasi kerja, yaitu: 1. Teori Kebutuhan (*Need Theory*), yaitu teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki, dimulai dari kebutuhan dasar (fisiologis) hingga kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja dapat ditingkatkan dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut; 2. Teori Harapan (*Expectancy Theory*), yaitu teori yang dikemukakan oleh Victor Vroom, yang menyatakan bahwa individu akan termotivasi untuk mencapai tujuan tertentu jika mereka percaya bahwa usaha yang mereka lakukan akan membuahkan hasil yang diinginkan. Dalam konteks organisasi, manajer perlu memperhatikan kinerja karyawan, imbalan yang diberikan, dan harapan karyawan terhadap imbalan tersebut; 3. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*), yaitu teori yang dikemukakan oleh B.F. Skinner, yang menyatakan bahwa penguatan atau *reward* yang diberikan setelah perilaku karyawan yang diinginkan akan meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut akan terulang kembali. Dalam konteks organisasi, manajer perlu memberikan penguatan positif kepada karyawan yang berkinerja baik dan memberikan *feedback* dan pelatihan bagi karyawan yang berkinerja buruk; 4. Teori Dua Faktor (*Two Factors Motivation Theory*), yaitu teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, yang menyatakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja, yaitu: faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*), yaitu faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan / penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow; dan kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene Factors*), yaitu dapat berbentuk upah atau gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan dan proses administrasi di perusahaan; 5. Teori Prestasi (*Achievement Theory*), yaitu teori yang dikemukakan oleh David McClelland, yang mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja.

2.3. Organizational Citizenship Behavior

Menurut Wirawan (2014) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang melebihi tuntutan formal dalam pekerjaan, yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, efektif dan efisien, dan berkontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam pandangan Wirawan, OCB merupakan konsep yang terkait erat dengan budaya organisasi, dimana perilaku sukarela tersebut dapat berkembang dan dipelihara oleh nilai-nilai dan norma-norma organisasi yang menghargai kerjasama, kebaikan, dan partisipasi aktif. Menurut Hasibuan (2015), *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas utama mereka yang secara tidak langsung dapat membantu perusahaan mencapai tujuan.

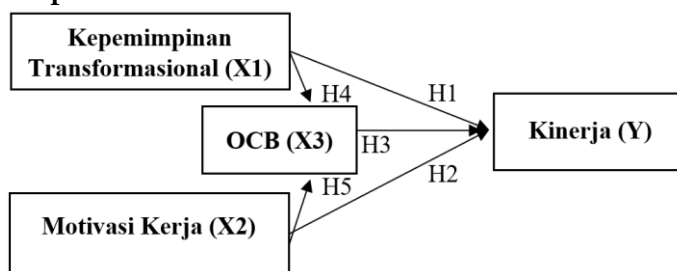
Menurut Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2017), terdapat beberapa indikator OCB, yaitu: 1. *Altruism*, yaitu kemauan untuk membantu orang lain tanpa memikirkan imbalan apapun; 2. *Conscientiousness*, yaitu tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan; 3. *Sportsmanship*, yaitu kemampuan untuk menjaga emosi dan sikap positif dalam situasi yang sulit atau tidak adil; 4. *Courtesy*, yaitu tingkat kebaikan dan keramahan dalam berinteraksi dengan orang lain; 5. *Civic virtue*, yaitu partisipasi aktif dalam aktivitas organisasi dan komunitas yang terkait dengan pekerjaan.

2.4. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011) kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Robbins dan Coulter (2014) mengartikan kinerja karyawan sebagai kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas, dan waktu pelaksanaan tugas.

Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan, yaitu: 1. Kualitas kerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan; 2. Kuantitas kerja, yaitu jumlah tugas atau hasil yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu; 3. Waktu penyelesaian tugas, yaitu kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dalam waktu yang ditentukan; 4. Kerja sama tim, yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan tim dalam mencapai tujuan yang ditetapkan; 5. Disiplin kerja, yaitu kemampuan karyawan untuk mengikuti aturan dan jadwal kerja yang telah ditetapkan; 6. Inisiatif, yaitu kemampuan karyawan untuk mengambil tindakan atau inisiatif dalam meningkatkan kinerja atau efisiensi kerja; 7. Tanggung jawab, yaitu kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab terhadap tugas dan hasil kerja yang dihasilkan.

2.5. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

2.6. Hipotesis Penelitian

- H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Narmada Awet Muda
- H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Narmada Awet Muda.
- H3 : OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Narmada Awet Muda.
- H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Karyawan PT. Narmada Awet Muda.

H5 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Karyawan PT. Narmada Awet Muda.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian asosiatif kausal. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Narmada Awet Muda. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 399 orang. Sampel dan Teknik sampling dalam penelitian ini adalah 80 orang dengan Teknik sampling yang digunakan yaitu *Probability Sampling* dengan metode *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, angket, dan dokumentasi. Alat pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dengan sumber data yaitu data primer dan data sekunder.

Definisi operasional variabel terdiri dari: 1. Kepemimpinan Transformasional (X1), yaitu pendapat atau persepsi responden terhadap sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam rangka upaya mengembangkan keterampilan dan keyakinan karyawan. 2. Motivasi Kerja (X2), yaitu pendapat atau persepsi responden terhadap dorongan yang berasal dari diri seseorang maupun orang lain untuk bekerja lebih giat dalam sebuah perusahaan. 3. *Organizational Citizenship Behavior* (X3), yaitu pendapat atau persepsi responden mengenai tindakan menolong yang dilakukan individu dalam suatu organisasi, yang dilakukan secara sukarela tanpa adanya imbalan dari organisasi. Dan 4. Kinerja Karyawan (Y), yaitu pendapat atau penilaian atasan terhadap hasil kerja yang diselesaikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu dan sesuai ketentuan perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Skor Rata-Rata Jawaban Responden

Tabel 2. Skor Rata-Rata Jawaban Responden

Variabel	Indikator	Rata-Rata	Kategori
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh yang Ideal	4.21	Sangat Baik
	Motivasi Inspirasi	4.21	Sangat Baik
	Stimulasi Intelektual	4.09	Baik
	Pertimbangan Individual	4.09	Baik
Total Rata-Rata		4.15	Baik
Motivasi Kerja	Kebutuhan Fisiologis	4.15	Tinggi
	Kebutuhan Rasa Aman	4.26	Sangat Tinggi
	Kebutuhan Sosial	4.32	Sangat Tinggi
	Kebutuhan Penghargaan	4.02	Tinggi
	Kebutuhan Aktualisasi Diri	4.09	Tinggi
Total Rata-Rata		4.17	Tinggi
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Altruism</i>	4.21	Sangat Tinggi
	<i>Conscientiousness</i>	4.31	Sangat Tinggi
	<i>Sportmanship</i>	4.24	Sangat Tinggi
	<i>Courtesy</i>	4.23	Sangat Tinggi
	<i>Civic Virtue</i>	3.96	Tinggi
Total Rata-Rata		4.19	Tinggi
Kinerja Karyawan	Kualitas	4.22	Sangat Tinggi
	Kuantitas	4.05	Tinggi
	Penggunaan Waktu	4.02	Tinggi

	Kerjasama	4.15	Tinggi
Total Rata-Rata		4.11	Tinggi

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa:

1. Total skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional dapat dikategorikan baik dengan nilai skor rata-rata yaitu 4.15. Artinya bahwa kepemimpinan transformasional pada PT. Narmada Awet Muda dapat dikategorikan baik sehingga diharapkan kinerja karyawan terus meningkat. Namun pada indikator stimulasi intelektual dan pertimbangan individu mendapatkan rata-rata paling rendah di antara indikator lainnya. Hal tersebut dikarenakan beberapa karyawan merasa kurang mendapatkan stimulasi intelektual dan merasa kurang diperhatikan oleh pimpinannya.
2. Total skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja dapat digolongkan tinggi dengan nilai skor rata-rata yaitu 4.17. Artinya bahwa motivasi kerja pada karyawan PT. Narmada Awet Muda dikategorikan tinggi sehingga diharapkan motivasi yang tinggi ini dapat meningkatkan kinerja karyawan mereka. Namun pada indikator kebutuhan penghargaan mendapatkan rata-rata paling rendah di antara indikator lainnya. Hal ini dikarenakan beberapa karyawan mungkin merasa kurang mendapatkan penghargaan atau bonus atas pekerjaan yang mereka lakukan, walaupun menurut pemaparan dari HRD para karyawan selalu mendapatkan bonus setiap bulannya.
3. Total skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat digolongkan sangat tinggi yaitu dengan skor rata-rata 4.19. Artinya bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* dapat dikategorikan sangat tinggi sehingga secara tidak langsung diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun pada indikator *civic virtue* mendapatkan rata-rata paling rendah di antara indikator lainnya. Hal ini dikarenakan ada beberapa karyawan yang merasa tidak terlalu memiliki wewenang dalam kebijakan dan memberikan pendapat tentang hal-hal terbaik untuk perusahaan.
4. Total skor rata-rata tanggapan masing-masing pimpinan terhadap kinerja karyawan dapat digolongkan tinggi yaitu dengan skor rata-rata 4.11. Artinya bahwa kinerja karyawan pada PT. Narmada Awet Muda dapat dikategorikan tinggi. Namun pada indikator penggunaan waktu memiliki rata-rata paling rendah di antara indikator lainnya. Hal ini dikarenakan ada sebagian karyawan terutama bagian divisi teknisi yang jarang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat karena ada berbagai variasi tingkat kerusakan mesin yang mereka hadapi.

4.2. Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel kepemimpinan transformasional, sebanyak 20 item pernyataan dinyatakan valid, pada variabel motivasi kerja, sebanyak 25 item dinyatakan valid, pada variabel *organizational citizenship behavior*, sebanyak 25 item dinyatakan valid, dan pada variabel kinerja karyawan, sebanyak 20 item dinyatakan valid.

Dari hasil pengujian validitas instrumen penelitian, dapat disimpulkan bahwa total 90 item pernyataan dikatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

4.3. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Standar Cronbach's Alpha	Nilai Cronbach's Alpha	Ket.
K. Transformasional	0.70	0.899	Reliabel
Motivasi Kerja	0.70	0.834	Reliabel
OCB	0.70	0.928	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.70	0.926	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan bahwa pada variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan menunjukkan nilai *cronbach's alpha* >0.70 sehingga dapat dikatakan bahwa kuesioner penelitian reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

4.4. Hasil Uji Normalitas

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.57258175
Most Extreme Differences	Absolute	.142
	Positive	.142
	Negative	-.096
Kolmogorov-Smirnov Z		1.273
Asymp. Sig. (2-tailed)		.078
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan *kolmogorov-smirnov test*. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* dari variabel penelitian kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.078 sehingga dapat disimpulkan bahwa data dari variabel penelitian terdistribusi normal.

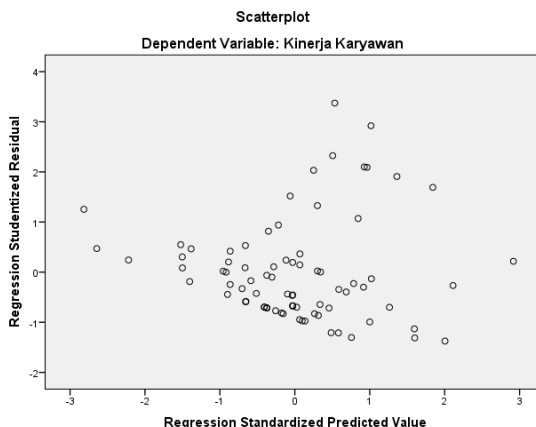
4.5. Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.537	1.862	tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Kerja	0.416	2.403	tidak terjadi multikolinearitas
OCB	0.413	2.421	tidak terjadi multikolinearitas

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pada variabel independen kepemimpinan transformasional nilai tolerance adalah 0.537 > 0.10 dan nilai VIF 1.862 < 10, variabel motivasi kerja nilai tolerance adalah 0.416 > 0.10 dan nilai VIF 2.403 < 10, dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* nilai tolerance adalah 0.413 > 0.10 dan nilai VIF 2.421 < 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa berdasarkan uji multikolinearitas terjadi korelasi antara variabel independen atau dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas.

4.6. Hasil Uji Heterokedastisitas



Gambar 2. Hasil Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan gambar tersebut dapat diketahui pada grafik scatterplot menunjukkan bahwa data tersebar tidak terdapat suatu pola yang jelas pada penyebaran data tersebut. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model persamaan regresi, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan variabel yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *organizational citizenship behavior*.

4.7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a			
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	4.276	.479	
1 Kepemimpinan Transformasional	.419	.108	.536
Motivasi Kerja	-.457	.150	-.470
Organizational Citizenship Behavior	.087	.134	.101

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

$$Y: \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y: 4.276 + 0.419 + (-0.457) + 0.087 + e$$

Berdasarkan hasil regresi linier berganda diatas, maka dapat hasil tersebut diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan persamaan regresi linier berganda tersebut diperoleh nilai konstanta (α) sebesar 4.276, hal ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *organizational citizenship behavior*, maka besarnya nilai kinerja karyawan PT. Narmada Awet Muda adalah sebesar 4.276.
2. Berdasarkan persamaan regresi linier berganda tersebut diperoleh nilai variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0.419 dengan arah positif, hal ini terjadi jika setiap peningkatan pada variabel kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.419 dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah tetap. Dengan demikian jika kepemimpinan transformasional baik maka kinerja akan semakin tinggi.
3. Berdasarkan persamaan regresi linier berganda tersebut diperoleh nilai variabel motivasi kerja sebesar -0.457 dengan arah negatif, hal ini terjadi jika setiap penurunan pada variabel motivasi kerja akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0.457 dengan asumsi

variabel lainnya adalah tetap. Dengan demikian jika motivasi kerja menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun.

4. Berdasarkan persamaan regresi linier berganda tersebut diperoleh nilai variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0.087 dengan arah positif, hal ini terjadi jika setiap peningkatan pada variabel *organizational citizenship behavior* akan meningkatkan kinerja sebesar 0.087 dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah tetap.

4.8. Hasil Uji F

Tabel 7. Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model		df	F Tabel	F Hitung	Sig.
1	Regression	3	2.72	6.776	.000 ^b
	Residual	76			
	Total	79			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan					
b. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja					

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat jika pengujian F (Kelayakan Model) diketahui bahwa nilai Fhitung 6.776 dengan tingkat signifikansi 0.000 lebih kecil dari taraf standar signifikansi 0.05 dengan taraf 95% atau $\alpha = 5\%$. Ftabel = $df_1 (k-1)$ atau Ftabel dimana n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen dan dependen, setelah melakukan perhitungan maka diperoleh Ftabel = 2.72. Dimana $df_1 = 4 - 1 = 3$, dan $df_2 = 80 - 4 = 76$, maka nilai Ftabel yang diperoleh adalah 2.72.

Berdasarkan perhitungan di atas, maka diketahui nilai Fhitung adalah $6.776 > 2.72$ dan tingkat signifikansi lebih kecil dari taraf standar signifikansi yaitu $0.000 < 0.05$, sehingga dapat diambil kesimpulan jika H_a diterima. Artinya, penelitian yang bertujuan untuk melihat kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Narmada Awet Muda ini dinyatakan layak dan hasil menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi asumsi kelayakan sebuah model penelitian dengan data penelitian yang dianalisis

4.9. Hasil Uji T

Tabel 8. Hasil Uji T H1, H2, dan H3

Variabel	Ttabel	Thitung	Sig.	Ket.
K. Transformasional	1.992	3.921	0.000	Signifikan
Motivasi Kerja	- 1.992	- 3.119	0.003	Signifikan
OCB	1.992	0.747	0.457	Tidak Signifikan

1. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan
Diketahui bahwa thitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3.921 dengan taraf signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$) sehingga diperoleh nilai thitung $> ttabel$ ($3.921 > 1.992$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai t positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang searah dengan kinerja karyawan. Jadi dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Narmada Awet Muda.
2. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Diketahui bahwa thitung variabel motivasi kerja sebesar -3.119 dengan taraf signifikansi 0.003 lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$), dikarenakan bahwa nilai thitung bernilai negatif maka ttabel yang digunakan juga negatif sehingga diperoleh nilai thitung $> ttabel$ (-3.119

> -1.992) maka Ho ditolak dan Ha diterima. Jadi dapat diasumsikan bahwa motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Narmada Awet Muda.

3. *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Diketahui bahwa thitung variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.747 dengan taraf signifikansi 0.457 lebih besar dari 0.05 ($0.457 > 0.05$) sehingga diperoleh nilai thitung < ttabel ($0.747 < 1.992$) maka Ho diterima dan Ha ditolak. Jadi dapat diasumsikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Narmada Awet Muda.

Tabel 9. Hasil Uji T H4 dan H5

Variabel	T _{tabel}	T _{hitung}	Sig.	Ket.
K. Transformasional	1.992	3.026	0.003	Signifikan
Motivasi Kerja	1.992	5.850	0.000	Signifikan

4. Kepemimpinan Tranformasional terhadap *Organizational Citizensship Behavior*

Diketahui bahwa thitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3.026 dengan taraf signifikansi 0.003 lebih kecil dari 0.05 ($0.003 < 0.05$) sehingga diperoleh nilai thitung > ttabel ($3.026 > 1.992$) maka Ho ditolak dan Ha diterima. Nilai t positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang searah dengan *organizational citizenship behavior*. Jadi dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Narmada Awet Muda.

5. Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Diketahui bahwa thitung variabel motivasi kerja sebesar 5.850 dengan taraf signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 ($0.003 < 0.05$) sehingga diperoleh nilai thitung > ttabel ($5.850 > 1.992$) maka Ho ditolak dan Ha diterima. Nilai t positif menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang searah dengan *organizational citizenship behavior*. Jadi dapat diasumsikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Narmada Awet Muda.

4.10. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.459 ^a	.211	.180	4.66196
a. Predictors: (Constant), Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat hasil pengujian R2 (Koefisien Determinasi) bahwa hasil analisis menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 0.211 ditransformasi menjadi koefisien determinasi sebesar 21%. Hal ini berarti kemampuan variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam menjelaskan seberapa besar variasi dalam variabel dependen dalam model regresi dapat dikatakan kurang kuat. Sisanya, yaitu 79%, mewakili variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model tersebut. Dengan kata lain, 79% merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini yaitu sebagaimana yang disebutkan Robbins dkk, (2017) yaitu seperti lingkungan kerja, dukungan organisasi, keterampilan dan pengetahuan, komunikasi yang efektif, kebijakan dan prosedur, dan lingkungan sosial.

4.11. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji T pada variabel ini diketahui bahwa thitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3.921 dengan taraf signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$) sehingga diperoleh nilai thitung $>$ ttabel ($3.921 > 1.992$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai t positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang searah dengan kinerja karyawan. Jadi dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Narmada Awet Muda.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Florindo, dkk (2017) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum (2018) yang juga menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Saputro (2021) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Imam Baihaqi dan Saifudin (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji T pada variabel ini diketahui bahwa thitung variabel motivasi kerja sebesar -3.119 dengan taraf signifikansi 0.003 lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$), dikarenakan bahwa nilai thitung bernilai negatif maka ttabel yang digunakan juga negatif sehingga diperoleh nilai thitung $>$ ttabel ($-3.119 > -1.992$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat diasumsikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Narmada Awet Muda.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Florindo, dkk (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunus Amar, dkk (2020) juga menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Saputro (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Hidayat (2021) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh hasil bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini dibuktikan dengan uji T pada variabel ini diketahui bahwa thitung variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.747 dengan taraf signifikansi 0.457 lebih besar dari 0.05 ($0.457 > 0.05$) sehingga diperoleh nilai thitung $<$ ttabel ($0.747 < 1.992$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jadi dapat diasumsikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Narmada Awet Muda.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Florindo, dkk (2017), Hariati, dkk (2020), Setyaningrum (2018), Saputro (2021), Dewi, dkk (2022) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi dan Saifudin (2021) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* hal ini dibuktikan dengan uji T pada variabel ini diketahui bahwa thitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3.026 dengan taraf signifikansi 0.003 lebih kecil dari 0.05 ($0.003 < 0.05$) sehingga diperoleh nilai thitung > ttabel ($3.026 > 1.992$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai t positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang searah dengan *organizational citizenship behavior*. Jadi dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Narmada Awet Muda.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Florindo, dkk (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Imam Baihaqi dan Saifudin (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan uji hipotesis diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* hal ini dibuktikan dengan uji T pada variabel ini diketahui bahwa thitung variabel motivasi kerja sebesar 5.850 dengan taraf signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05 ($0.000 < 0.05$) sehingga diperoleh nilai thitung > ttabel ($5.850 > 1.992$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai t positif menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang searah dengan *organizational citizenship behavior*. Jadi dapat diasumsikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Narmada Awet Muda.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Florindo, dkk (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Hariati, dkk (2020) juga menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis deskriptif terhadap variabel kepemimpinan transformasional dapat dikategorikan baik dengan nilai skor rata-rata yaitu 4.15. Artinya bahwa kepemimpinan transformasional pada PT. Narmada Awet Muda dapat dikategorikan baik sehingga diharapkan kinerja karyawan terus meningkat.
2. Analisis deskriptif terhadap variabel motivasi kerja dapat digolongkan tinggi dengan nilai skor rata-rata yaitu 4.17. Artinya bahwa motivasi kerja pada karyawan PT. Narmada Awet Muda dikategorikan tinggi sehingga diharapkan motivasi yang tinggi ini dapat meningkatkan kinerja karyawan mereka.
3. Analisis deskriptif terhadap variabel *organizational citizenship behavior* dapat digolongkan sangat tinggi yaitu dengan skor rata-rata 4.19. Artinya bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Narmada Awet Muda dikategorikan sangat tinggi sehingga diharapkan tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi ini dapat meningkatkan kinerja karyawan mereka.

citizenship behavior dapat dikategorikan tinggi sehingga secara tidak langsung diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Analisis deskriptif terhadap variabel kinerja karyawan berdasarkan tanggapan masing-masing pimpinan divisi dapat digolongkan tinggi yaitu dengan skor rata-rata 4.11. Artinya bahwa kinerja karyawan pada PT. Narmada Awet Muda dapat dikategorikan tinggi.
5. Analisis statistik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Narmada Awet Muda. Maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat dinyatakan terbukti dan dapat diterima.
6. Analisis statistik menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Narmada Awet Muda. Maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat dinyatakan terbukti dan dapat diterima.
7. Analisis statistik menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Narmada Awet Muda. Maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat dinyatakan ditolak.
8. Analisis statistik menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Narmada Awet Muda. Maka hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima.
9. Analisis statistik menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Narmada Awet Muda. Maka hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima.

KETERBATASAN

1. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel saja yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *organizational citizenship behavior*, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan
2. Adanya keterbatasan penelitian menggunakan kuesioner, sehingga terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.

SARAN

Pada variabel kepemimpinan transformasional hampir semua indikator mendapatkan skor baik, namun dilihat dari rata-rata stimulasi intelektual dan pertimbangan individual memiliki nilai yang paling rendah di antara indikator lainnya, untuk itu peneliti menyarankan agar perusahaan agar lebih memberikan stimulasi intelektual seperti meningkatkan kemampuan para karyawan untuk memecahkan masalah, dan lebih mendengarkan ide dan gagasan para karyawan untuk keperluan perusahaan, kemudian untuk indikator pertimbangan individual seperti tidak membedakan para karyawan, hal-hal seperti ini sering diabaikan padahal dampaknya besar terhadap kinerja karyawan.

Pada variabel motivasi kerja hampir semua indikator mendapatkan skor yang tinggi, namun dilihat dari rata-rata kebutuhan akan penghargaan memiliki nilai yang paling rendah di antara indikator lainnya, untuk itu peneliti menyarankan agar perusahaan lebih memperhatikan kebutuhan akan penghargaan kepada para karyawan, seperti pengakuan dan penghargaan terhadap hasil kerja, maupun memberikan komunikasi yang baik ketika menegur para karyawan, harapannya hal-hal seperti ini dapat berdampak besar untuk peningkatan kinerja karyawan.

Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* hampir semua indikator mendapatkan skor tinggi, namun dilihat dari skor rata-rata *civic virtue* memiliki nilai yang paling rendah di antara indikator lainnya, untuk itu peneliti menyarankan agar perusahaan dapat menstimulasi pada karyawan untuk lebih mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk perusahaan, selain itu partisipasi para karyawan dalam pertemuan organisasi untuk mendukung citra perusahaan juga perlu ditingkatkan sehingga harapannya hal-hal seperti ini dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pada variabel kinerja karyawan hampir semua indikator mendapatkan skor tinggi, namun dilihat dari skor rata-rata penggunaan waktu memiliki nilai yang paling rendah di antara indikator lainnya, untuk itu peneliti menyarankan agar perusahaan dapat meningkatkan efisiensi waktu bagi para karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan kecepatan yang sesuai, dengan harapan hal-hal seperti ini dapat berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- 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), 8-17.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Desak Ketut Sintaasih; Lelia Paula Da Rosa B. Florindo; I Gede Riana. (2017). Peran Mediasi *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada *Minist'rio Da Solidariedade Social*). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, VOLUME.06.NO.06.TAHUN 2017, 2319-2360.
- Dewi, I. A. S. K., & Riana, I. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Distribusi*, 7(2), 181-188.
- Hariati, H., Muis, M., & Amar, Y. (2021). The Effect of Job Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance through *Organizational Citizenship Behavior*. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 3(4), 93-104.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Bumi Aksara.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT . Remaja Rosdakarya. Bandung)
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2017). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan OCB Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2).
- Setyaningrum, R. P. (2018). The Impact of Transformational Leadership Style, *Organizational Citizenship Behavior*, and *Work Satisfaction* on A Galuh Protank Logistics Group's Employees' Performance. *Wacana Journal of Social and Humanity Studies*, 21(3).
- Sugiyono. (2016). *Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Wirawan. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.