

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Bagian ini akan memaparkan gambaran umum mengenai BPR Syariah Harum Hikmahnugraha yang meliputi sejarah berdirinya, visi dan misi, tugas pokok dan fungsi, serta struktur organisasinya. Pemaparan ini diharapkan dapat menjadi landasan awal dalam memahami peran dan posisi lembaga dalam konteks penelitian yang dilakukan.

1. Sejarah BPR Syariah Harum Hikmahnugraha

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia merupakan bagian dari gerakan global umat Islam untuk membangun sistem keuangan yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Gerakan ini muncul seiring dengan meningkatnya kesadaran umat terhadap pentingnya menerapkan prinsip-prinsip syariah dalam aspek ekonomi. Dua aliran besar, yaitu neorevivalisme dan modernisme Islam, menjadi pendorong utama lahirnya sistem keuangan berbasis syariah. Sistem ini bertujuan untuk menggantikan praktik keuangan konvensional yang berbasis bunga (riba) dengan konsep keuangan yang menekankan keadilan, transparansi, serta bagi hasil (profit and loss sharing).

Implementasi awal dari konsep keuangan syariah mulai terlihat pada tahun 1940-an di negara-negara seperti Pakistan dan Malaysia, terutama dalam pengelolaan dana umat. Fenomena ini kemudian menginspirasi para intelektual Muslim Indonesia untuk mengkaji lebih dalam dan mengembangkan lembaga keuangan yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Sejumlah inisiatif lokal pun

muncul, seperti Baitul Tamwil Salman di Bandung dan Koperasi Ridho Gusti di Jakarta, yang menjadi cikal bakal praktik ekonomi syariah di Indonesia.

Upaya yang lebih serius dilakukan pada awal 1990-an, ketika muncul gerakan kolektif untuk mendirikan lembaga perbankan yang sepenuhnya beroperasi dengan prinsip syariah. Sejak saat itu, berbagai lembaga keuangan syariah mulai tumbuh dan berkembang, seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya layanan keuangan yang bebas dari unsur riba.

Dalam konteks tersebut, PT. BPR Syariah Harum Hikmahnugraha hadir sebagai salah satu bentuk konkret dari perwujudan sistem keuangan syariah di tingkat daerah. Lembaga ini didirikan di Kabupaten Garut, Jawa Barat, dan berfokus pada pelayanan keuangan kepada masyarakat dengan tetap berpegang pada prinsip-prinsip Islam. Awalnya beroperasi di Kecamatan Kadungora, kemudian berpindah ke Kecamatan Leles, BPRS Harum Hikmahnugraha terus tumbuh sebagai lembaga keuangan mikro yang berkomitmen memberikan solusi pembiayaan berbasis syariah kepada masyarakat kecil dan menengah.

Sejak memulai operasionalnya pada pertengahan tahun 1990-an, BPRS Harum Hikmahnugraha berperan aktif dalam memberikan akses permodalan yang adil dan sesuai syariah, serta turut mendukung penguatan ekonomi umat, khususnya di wilayah Garut dan sekitarnya. Keberadaannya menjadi bagian dari dinamika perkembangan perbankan syariah di Indonesia, yang kini semakin mendapat tempat dalam sistem keuangan nasional.

2. Visi dan Misi

Visi dan misi yang dimiliki oleh BPR Syariah Harum Hikmahnugraha merupakan landasan utama dalam menjalankan seluruh aktivitas operasional serta arah strategis perusahaan. Adapun visi dan misi BPR Syariah Harum Hikmahnugraha adalah sebagai berikut:

a. Visi

Menjadikan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Harum Hikmahnugraha yang terpercaya sebagai mitra usaha ummat sehingga menjadi bank syariah terbaik di Indonesia.

b. Misi

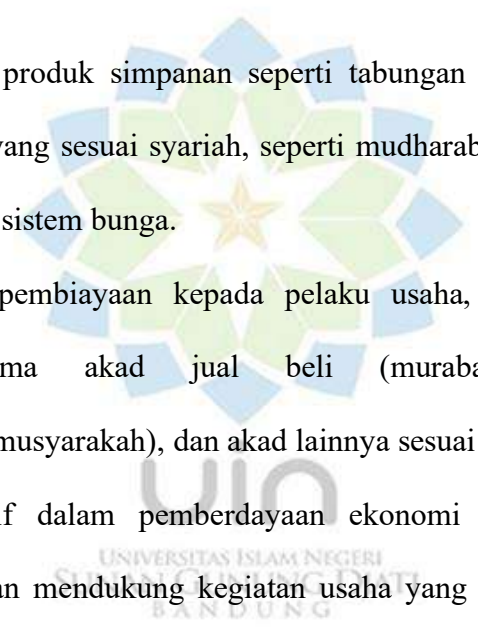
- 1) Meningkatkan kesejahteraan ekonomi ummat Islam terutama golongan ekonomi lemah
- 2) Membina semangat ukhuwah islamiyah melalui kegiatan ekonomi
- 3) Membuktikan bahwa konsep perbankan yang berdasarkan kepada system syariah dapat beroperasi, tumbuh dan berkembang di Indonesia.

3. Tugas Pokok dan Fungsi

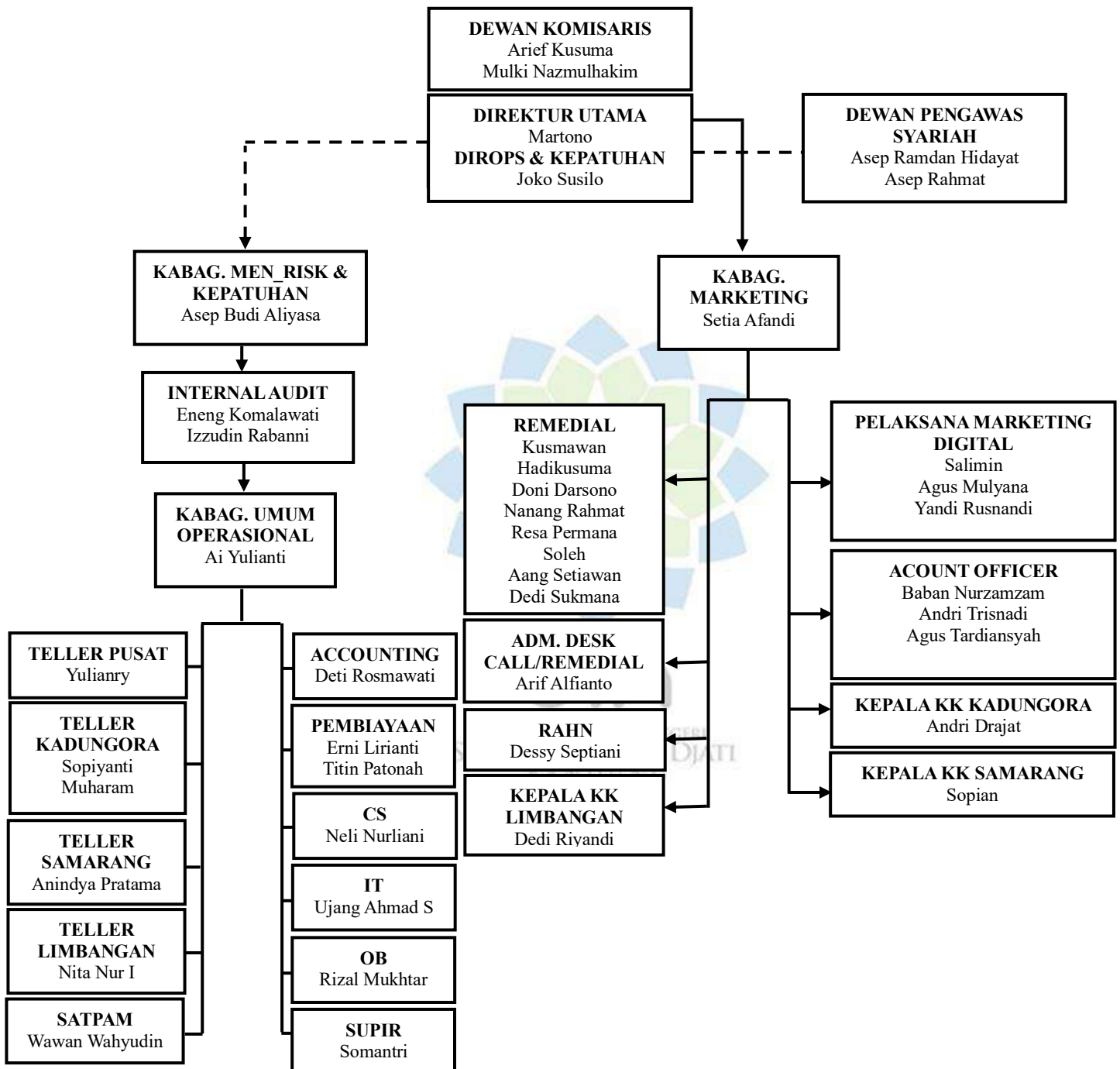
Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Harum Hikmahnugraha merupakan lembaga keuangan syariah yang menjalankan aktivitasnya dengan mengacu pada prinsip-prinsip Islam. Sebagai BPRS, bank ini tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran seperti transfer dana atau kliring, namun berfokus pada kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat berdasarkan akad-akad syariah yang bebas dari unsur riba.

Tugas pokok BPR Syariah Harum Hikmahnugraha adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk pembiayaan yang produktif, guna mendukung pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), serta membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dengan tetap menjaga prinsip syariah dalam setiap kegiatan usahanya.

Adapun fungsi utama BPR Syariah Harum Hikmahnugraha adalah sebagai berikut:

- 
- a. Menyediakan produk simpanan seperti tabungan dan deposito syariah dengan akad yang sesuai syariah, seperti mudharabah (bagi hasil), tanpa menggunakan sistem bunga.
 - b. Memberikan pembiayaan kepada pelaku usaha, khususnya UMKM, melalui skema akad jual beli (murabahah), bagi hasil (mudharabah/musyarakah), dan akad lainnya sesuai fatwa DSN-MUI.
 - c. Berperan aktif dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat berbasis syariah, dengan mendukung kegiatan usaha yang halal dan bermanfaat secara sosial.
 - d. Berkontribusi dalam meningkatkan literasi keuangan syariah kepada masyarakat agar mereka lebih memahami dan percaya terhadap sistem perbankan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

4. Struktur Organisasi



Gambar 4.1
Struktur Organisasi

B. Kompilasi Data Primer

Data berikut ini mengenai karakteristik responden yang dinyatakan dalam bentuk tabulasi identitas responden.

1. Identitas Responden

Berikut karakteristik dari 35 responden karyawan BPR Syariah Harum Hikmahnugraha berdasarkan status jenis kelamin, usia, jabatan, dan masa kerja:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam bentuk tabel guna menunjukkan perbandingan jumlah responden laki-laki dan perempuan. Data ini bertujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai distribusi gender dalam penelitian.

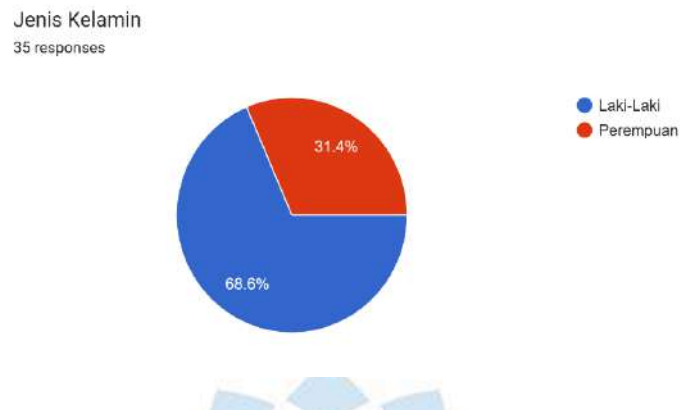
Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Laki-Laki	24	68.6	68.6	68.6
	Perempuan	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukan bahwa dari total 35 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, sebanyak 24 orang atau sebesar 68,6% merupakan responden berjenis kelamin laki-laki. Sementara itu, sebanyak 11 orang atau 31,4% merupakan responden berjenis kelamin perempuan.

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Berikut gambaran responden berdasarkan jenis kelamin:



Gambar 4.2
***Pie Chart* Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Data usia responden disusun dalam bentuk tabel untuk menggambarkan rentang usia para responden. Informasi ini penting untuk mengetahui kelompok usia dominan yang terlibat dalam penelitian.

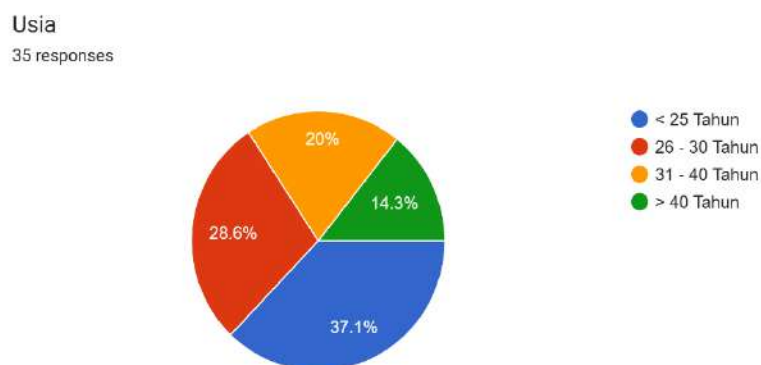
Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
	<25 Tahun	13	37.1	37.1	37.1
	26 - 30 Tahun	10	28.6	28.6	65.7
	31 - 40 Tahun	7	20.0	20.0	85.7
	> 40 Tahun	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari total 35 responden, mayoritas berada pada rentang usia < 25 tahun, yaitu sebanyak 13 orang atau sebesar 37,1%. Selanjutnya, sebanyak 10 responden (28,6%) berada pada

rentang usia 26–30 tahun, 7 responden (20,0%) berada pada rentang usia 31–40 tahun, dan sisanya sebanyak 5 responden (14,3%) berusia lebih dari 40 tahun. Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berasal dari kelompok usia muda, khususnya di bawah 30 tahun. Berikut gambaran responden berdasarkan usia:



Gambar 4. 3
Pie Chart Responden Berdasarkan Usia

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Karakteristik berdasarkan lama kerja menggambarkan lama waktu responden bekerja di perusahaan. Data ini berguna untuk melihat tingkat pengalaman responden dan disajikan dalam tabel untuk mempermudah pemahaman.

Tabel 4. 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

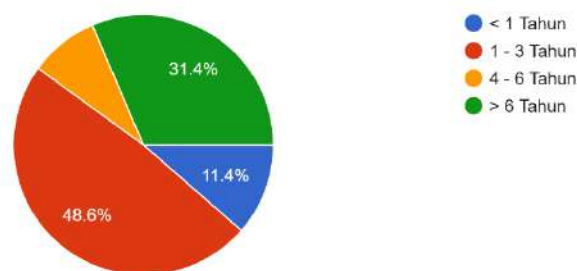
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	< 1 Tahun	4	11.4	11.4	11.4
	1 - 3 Tahun	17	48.6	48.6	60.0
	4 - 6 Tahun	3	8.6	8.6	68.6
	> 6 Tahun	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari total 35 responden, sebagian besar memiliki lama bekerja antara 1 hingga 3 tahun, yaitu sebanyak 17 orang atau 48,6% dari keseluruhan responden. Selanjutnya, sebanyak 11 orang (31,4%) telah bekerja selama lebih dari 6 tahun, yang menunjukkan adanya kelompok responden dengan pengalaman kerja yang cukup lama. Sementara itu, terdapat 4 orang (11,4%) yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, dan hanya 3 orang (8,6%) yang memiliki lama bekerja antara 4 hingga 6 tahun.

Distribusi ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan dengan masa kerja relatif singkat hingga menengah, terutama pada rentang 1–3 tahun. Namun, kehadiran responden yang telah bekerja lebih dari 6 tahun juga cukup signifikan dan dapat memberikan perspektif dari sisi pengalaman kerja yang lebih matang. Berikut gambaran responden berdasarkan lama bekerja:

Lama Bekerja
35 responses



Gambar 4. 4
***Pie Chart* Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

C. Analisis Statistik Deskriptif

Data primer yang telah dikumpulkan melalui kuisisioner selanjutnya memasuki tahap pengolahan dan pengujian data sebagai berikut:

1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan metode analisis yang digunakan untuk menggambarkan data yang telah dikumpulkan. Pada bagian ini akan dijelaskan hasil dari uji analisis statistik deskriptif, dengan variabel bebas (X) yaitu kepemimpinan transformasional, dan variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan.

Tabel 4. 4
Statistik Deskriptif

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Kepemimpinan Transformasional	35	36.00	60.00	51.8000	7.02433
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	35	72.00	120.00	100.8571	13.71805
Kinerja Karyawan	35	30.00	50.00	42.8857	5.45447
Valid N (listwise)	35				

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 35 orang. Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai minimum sebesar 36, nilai maksimum 60, nilai rata-rata 51,80, dan standar deviasi 7,02. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai minimum 72, nilai maksimum 120, nilai rata-rata 100,86, dan standar deviasi 13,72. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai minimum sebesar 30, nilai maksimum 50, nilai rata-rata 42,89, dan standar deviasi 5,45.

Dalam penelitian ini penulis mengklasifikasikan data dengan kelas interval berjumlah lima. Adapun rumus yang digunakan menurut Sudjana (2002) adalah sebagai berikut:

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas Interval}}$$

$$\text{Rentang} = \text{Nilai Tinggi} - \text{Nilai Rendah}$$

$$\text{Banyak Kelas Interval} = \frac{5-1}{1} = 0,8$$

Interval dari kriteria penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Interval Kriteria Penilaian

Skor	Kriteria Interpretasi
1.00 – 1.79	Sangat Rendah
1.80 – 2.59	Rendah
2.60 – 3.39	Sedang
3.40 – 4.19	Tinggi
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Sugiono (2008)

2. Analisis Deskriptif Responden Mengenai Kepemimpinan Transformasional

Pada penelitian ini, diperoleh data mengenai persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional yang diukur melalui 12 butir pernyataan dan dijawab oleh 35 responden.

Hasil tanggapan responden terkait kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 6
Tanggapan Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Tanggapan					Jumlah	Rata-Rata	Kesimpulan
		STS	TS	N	S	SS			
1.	Saya melihat atasan saya memiliki komitmen kuat terhadap tujuan organisasi.			4	12	19	155	4.4	Tinggi
2.	Atasan saya selalu konsisten dalam mengambil keputusan.			7	15	13	146	4.2	Tinggi
3.	Saya memiliki keyakinan penuh terhadap kepemimpinan atasan saya.			3	16	16	153	4.4	Tinggi
4.	Saya merasa bangga memiliki pemimpin seperti atasan saya.			5	14	16	151	4.3	Tinggi
5.	Atasan saya mampu memotivasi saya untuk bekerja sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi.			5	11	19	154	4.4	Tinggi
6.	Atasan saya mendorong saya bekerja sesuai prosedur yang berlaku.			9	8	18	149	4.3	Tinggi
7.	Atasan saya menggerakkan tim agar mengikuti mekanisme kerja yang ditetapkan.			4	18	13	149	4.3	Tinggi
8.	Atasan saya sering memberikan inspirasi untuk berpikir kreatif dalam bekerja.			7	11	17	150	4.3	Tinggi
9.	Atasan saya mendorong saya untuk membuat inovasi dalam pekerjaan.			6	11	18	152	4.3	Tinggi
10.	Atasan saya memberikan perhatian terhadap upaya peningkatan kinerja saya.			4	16	15	151	4.31	Sangat Tinggi

No	Pernyataan	Tanggapan					Jumlah	Rata-Rata	Kesimpulan
		STS	TS	N	S	SS			
11.	Atasan saya memberikan perhatian terhadap pengembangan profesionalitas saya.			5	14	16	151	4.31	Sangat Tinggi
12.	Atasan saya peduli terhadap kemajuan karier saya di organisasi.			6	11	18	152	4.34	Sangat Tinggi

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Dari tanggapan responden mengenai Kepemimpinan Transformasional dapat dilihat bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hal tersebut dapat dilihat dari frekuensi pada alternatif jawaban paling banyak setuju dan bernilai 4. Berdasarkan tabel tersebut juga dapat diketahui nilai rata-rata tertinggi adalah sebesar 4.34 yakni pada pernyataan ke-12 yaitu “Atasan saya peduli terhadap kemajuan karir saya di organisasi”.

Tabel 4.7
Analisis Deskriptif Tanggapan Kepemimpinan Transformasional

<i>Descriptive Statistics</i>						
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Sum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Saya melihat atasan saya memiliki komitmen kuat terhadap tujuan organisasi.	35	3	5	155	4.43	.698
Atasan saya selalu konsisten dalam mengambil keputusan.	35	3	5	146	4.17	.747
Saya memiliki keyakinan penuh terhadap kepemimpinan atasan saya.	35	3	5	153	4.37	.646
Saya merasa bangga memiliki pemimpin seperti atasan saya.	35	3	5	151	4.31	.718
Atasan saya mampu memotivasi saya untuk bekerja sesuai visi, misi, dan tujuan organisasi.	35	3	5	154	4.40	.736
Atasan saya mendorong saya bekerja sesuai prosedur yang berlaku.	35	3	5	149	4.26	.852

<i>Descriptive Statistics</i>						
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Sum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Atasan saya menggerakkan tim agar mengikuti mekanisme kerja yang ditetapkan.	35	3	5	149	4.26	.657
Atasan saya sering memberikan inspirasi untuk berpikir kreatif dalam bekerja.	35	3	5	150	4.29	.789
Atasan saya mendorong saya untuk membuat inovasi dalam pekerjaan.	35	3	5	152	4.34	.765
Atasan saya memberikan perhatian terhadap upaya peningkatan kinerja saya.	35	3	5	151	4.31	.676
Atasan saya memberikan perhatian terhadap pengembangan profesionalitas saya.	35	3	5	151	4.31	.718
Atasan saya peduli terhadap kemajuan karier saya di organisasi.	35	3	5	152	4.34	.765
Total				1.813		

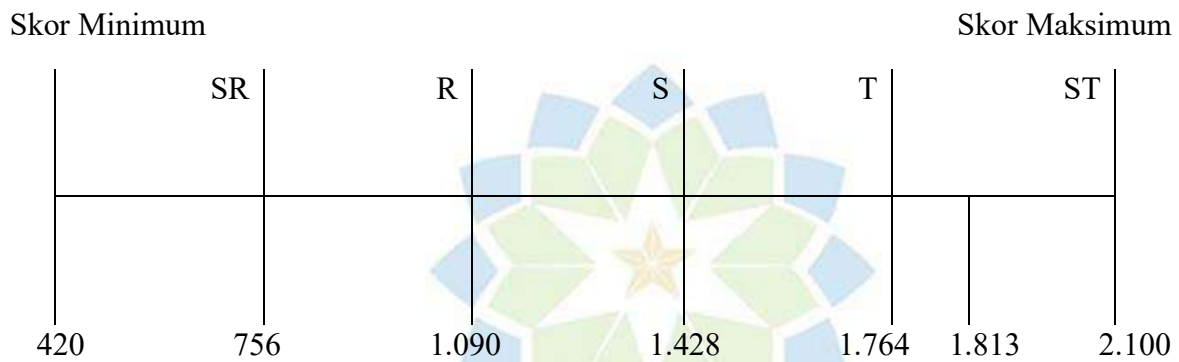
Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel pada analisis deskriptif tanggapan responden mengenai Kepemimpinan Transformasional diketahui bahwa responden setuju dengan seluruh pernyataan yang disajikan. Rentang skor jawaban terhadap pernyataan tentang variabel Kepemimpinan Transformasional yakni 146 – 155 dengan nilai minimum skor dipilih yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju) dan skor pilihan tertinggi yaitu 5 (Sangat Setuju).

Untuk sajian garis kontinum (interval) yang menunjukkan kategori SR (Sangat Rendah), R (Rendah), T (Tinggi), dan ST (Sangat Tinggi) untuk 12 pernyataan yang termasuk dalam Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai Indeks Mini} &= \text{Skor Minimum} \times \text{Jumlah Pernyataan} \times \text{Jumlah Responden} \\ &= 1 \times 12 \times 35 = 420 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Indeks Max} &= \text{Skor Maximum} \times \text{Jumlah Pernyataan} \times \text{Jumlah Responden} \\
 &= 5 \times 12 \times 35 \\
 &= 2.100 \\
 \text{Interval} &= \text{Nilai Indeks Max} - \text{Nilai Indeks Min} \\
 &= 2.100 - 420 \\
 &= 1.680 \\
 \text{Jarak Interval} &= \frac{\text{Interval}}{\text{Jumlah Jenjang}} \\
 \text{Jarak Interval} &= \frac{1.680}{5} \\
 &= 336
 \end{aligned}$$



3. Analisis Deskriptif Responden Mengenai *Organizational Citizenship Behavior*

Pada penelitian ini, diperoleh data mengenai persepsi responden terhadap *organizational citizenship behavior* yang diukur melalui 24 butir pernyataan dan dijawab oleh 35 responden. Hasil tanggapan responden terkait kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 8
Tanggapan *Organizational Citizenship Behavior*

No	Pernyataan	Tanggapan					Jumlah	Rata-Rata	Kesimpulan
		STS	TS	N	S	SS			
1.	Saya membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja berlebih.	2	1	8	15	9	133	3.8	Sedang

No	Pernyataan	Tanggapan					Jumlah	Rata-Rata	Kesimpulan
		STS	TS	N	S	SS			
2.	Saya menggantikan pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk.	3	5	11	7	9	119	3.4	Sedang
3.	Saya membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan.			7	17	11	144	4.1	Tinggi
4.	Saya berusaha membantu rekan kerja agar bisa lebih produktif.	1		9	12	13	141	4	Tinggi
5.	Saya membantu memperkenalkan lingkungan kerja kepada pegawai baru.	1		5	14	15	148	4.2	Tinggi
6.	Saya menghormati privasi rekan kerja dalam berbagai situasi.			2	10	23	161	4.6	Tinggi
7.	Saya berusaha untuk tidak menimbulkan masalah dengan rekan kerja.	1	1	4	12	17	148	4.2	Tinggi
8.	Saya menghindari konflik atau perselisihan dengan rekan kerja.			2	12	21	159	4.5	Tinggi
9.	Saya mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja sebelum bertindak			4	12	19	155	4.4	Tinggi
10.	Saya berkonsultasi dengan rekan kerja bila tindakan saya berpotensi memengaruhi mereka.			6	17	12	146	4.17	Tinggi
11.	Saya tidak mengeluh terhadap masalah-masalah kecil di tempat kerja.	1		9	11	14	143	4.09	Tinggi
12.	Saya tidak membesar-besarkan masalah yang terjadi dalam organisasi.			5	11	19	154	4.4	Tinggi
13.	Saya menerima kebijakan organisasi dengan sikap positif.			5	11	19	154	4.4	Tinggi
14.	Saya dapat mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di lingkungan kerja.	2	2	9	11	11	132	3.77	Tinggi

No	Pernyataan	Tanggapan					Jumlah	Rata-Rata	Kesimpulan
		STS	TS	N	S	SS			
15.	Saya peduli terhadap perkembangan yang terjadi di organisasi saya.			6	15	14	148	4.23	Tinggi
16.	Saya ikut serta dalam berbagai kegiatan organisasi di luar pekerjaan utama.	2	3	7	7	16	137	3.91	Tinggi
17.	Saya memberikan saran inovatif untuk kemajuan organisasi.			8	15	12	144	4.11	Tinggi
18.	Saya selalu melapor kepada atasan bila tidak masuk kerja.			2	13	20	158	4.51	Sangat Tinggi
19.	Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat waktu yang ditentukan.			3	13	19	156	4.46	Sangat Tinggi
20.	Saya berusaha melakukan lebih dari tugas pokok saya.		3	8	9	15	141	4.03	Tinggi
21.	Saya secara sukarela melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi.		1	5	12	17	150	4.29	Sangat Tinggi
22.	Saya tidak membuang-buang waktu selama jam kerja.			4	16	15	151	4.31	Sangat tinggi
23.	Saya menggunakan waktu istirahat secara wajar dan tidak berlebihan.			3	14	18	155	4.43	Sangat Tinggi
24.	Saya mematuhi peraturan meskipun tidak diawasi langsung oleh atasan.			4	14	17	153	4.37	Sangat tinggi

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Dari tanggapan responden mengenai *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hal tersebut dapat dilihat dari frekuensi pada alternatif jawaban paling banyak setuju dan bernilai 4. Berdasarkan tabel tersebut juga dapat diketahui nilai rata-rata tertinggi adalah sebesar 4.46 yakni pada pernyataan ke-19 yaitu “Saya mengerjakan tugas sebelum tengat waktu yang ditentukan”.

Tabel 4. 9
Analisis Deskriptif Tanggapan *Organizational Citizenship Behavior*

<i>Descriptive Statistics</i>						
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Sum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Saya membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja berlebih.	35	1	5	133	3.80	1.052
Saya menggantikan pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk.	35	1	5	119	3.40	1.265
Saya membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan.	35	3	5	144	4.11	.718
Saya berusaha membantu rekan kerja agar bisa lebih produktif.	35	1	5	141	4.03	.954
Saya membantu memperkenalkan lingkungan kerja kepada pegawai baru.	35	2	5	148	4.23	.808
Saya menghormati privasi rekan kerja dalam berbagai situasi.	35	3	5	161	4.60	.604
Saya berusaha untuk tidak menimbulkan masalah dengan rekan kerja.	35	1	5	148	4.23	.973
Saya menghindari konflik atau perselisihan dengan rekan kerja.	35	3	5	159	4.54	.611
Saya mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja sebelum bertindak	35	3	5	155	4.43	.698
Saya berkonsultasi dengan rekan kerja bila tindakan saya berpotensi memengaruhi mereka.	35	3	5	146	4.17	.707
Saya tidak mengeluh terhadap masalah-masalah kecil di tempat kerja.	35	2	5	143	4.09	.887
Saya tidak membesar-besarkan masalah yang terjadi dalam organisasi.	35	3	5	154	4.40	.736
Saya menerima kebijakan organisasi dengan sikap positif.	35	3	5	154	4.40	.736
Saya dapat mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di lingkungan kerja.	35	1	5	132	3.77	1.140
Saya peduli terhadap perkembangan yang terjadi di organisasi saya.	35	3	5	148	4.23	.731
Saya ikut serta dalam berbagai kegiatan organisasi di luar pekerjaan utama.	35	1	5	137	3.91	1.245
Saya memberikan saran inovatif untuk kemajuan organisasi.	35	3	5	144	4.11	.758

<i>Descriptive Statistics</i>						
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Sum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Saya selalu melapor kepada atasan bila tidak masuk kerja.	35	3	5	158	4.51	.612
Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat waktu yang ditentukan.	35	3	5	156	4.46	.657
Saya berusaha melakukan lebih dari tugas pokok saya.	35	2	5	141	4.03	1.014
Saya secara sukarela melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi.	35	2	5	150	4.29	.825
Saya tidak membuang-buang waktu selama jam kerja.	35	3	5	151	4.31	.676
Saya menggunakan waktu istirahat secara wajar dan tidak berlebihan.	35	3	5	155	4.43	.655
Saya mematuhi peraturan meskipun tidak diawasi langsung oleh atasan.	35	3	5	153	4.37	.690
Total				3.530		

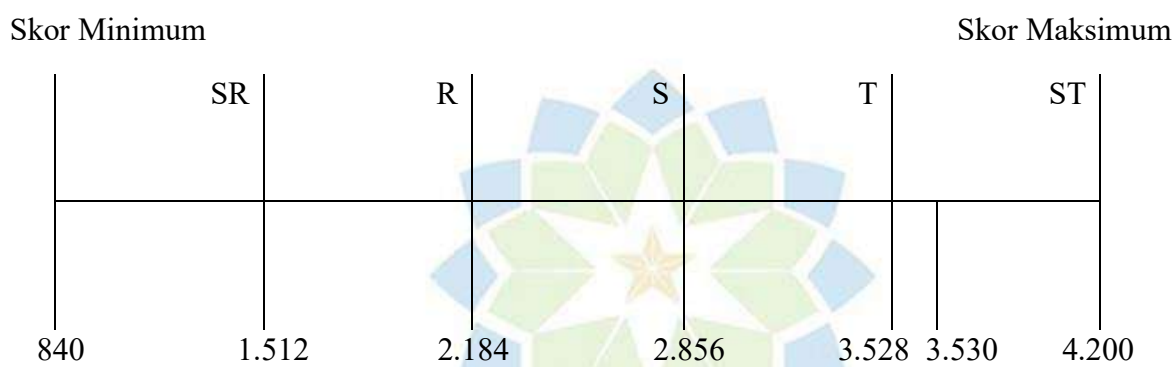
Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel pada analisis deskriptif tanggapan responden mengenai *Organizational Citizenship Behavior* diketahui bahwa responden setuju dengan seluruh pernyataan yang disajikan. Rentang skor jawaban terhadap pernyataan tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* yakni 119 – 133 dengan nilai minimum skor dipilih yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju) dan skor pilihan tertinggi yaitu 5 (Sangat Setuju).

Untuk sajian garis kontinum (interval) yang menunjukkan kategori SR (Sangat Rendah), R (Rendah), T (Tinggi), dan ST (Sangat Tinggi) untuk 12 pernyataan yang termasuk dalam *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Indeks Mini} &= \text{Skor Minimum} \times \text{Jumlah Pernyataan} \times \text{Jumlah Responden} \\
 &= 1 \times 24 \times 35 \\
 &= 840
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Indeks Max} &= \text{Skor Maximum} \times \text{Jumlah Pernyataan} \times \text{Jumlah Responden} \\
 &= 5 \times 24 \times 35 \\
 &= 4.200 \\
 \text{Interval} &= \text{Nilai Indeks Max} - \text{Nilai Indeks Min} \\
 &= 4.200 - 840 \\
 &= 3.360 \\
 \text{Jarak Interval} &= \frac{\text{Interval}}{\text{Jumlah Jenjang}} \\
 \text{Jarak Interval} &= \frac{3.360}{5} \\
 &= 672
 \end{aligned}$$



4. Analisis Deskriptif Responden Mengenai Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini, diperoleh data mengenai persepsi responden terhadap kinerja karyawan yang diukur melalui 10 butir pernyataan dan dijawab oleh 35 responden. Hasil tanggapan responden terkait kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 10
Tanggapan Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Tanggapan					Jumlah	Rata-Rata	Kesimpulan
		STS	TS	N	S	SS			
1.	Saya mengerjakan tugas dengan teliti			1	20	14	153	4.4	Tinggi
2.	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.			3	19	13	150	4.3	Tinggi

No	Pernyataan	Tanggapan					Jumlah	Rata-Rata	Kesimpulan
		STS	TS	N	S	SS			
3.	Saya selalu menghasilkan kerja yang dapat diterima oleh atasan dan rekan kerja.			8	15	12	144	4.1	Tinggi
4.	Saya selalu menghasilkan kuantitas kerja yang sesuai dengan target.			7	15	13	146	4.2	Tinggi
5.	Saya melakukan pekerjaan secara efisien.			8	12	15	147	4.2	Tinggi
6.	Saya mengetahui deskripsi dari pekerjaan yang saya kerjakan.			5	13	17	152	4.3	Tinggi
7.	Saya tahu bagaimana mengerjakan tugas dengan baik.			5	13	17	152	4.3	Tinggi
8.	Pekerjaan yang saya selesaikan dapat diterima dengan baik.			5	15	15	150	4.3	Tinggi
9.	Saya dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan.			3	19	13	150	4.3	Tinggi
10.	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jam kantor.			2	14	19	157	4.49	Sangat Tinggi

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Dari tanggapan responden mengenai Kinerja Karyawan dapat dilihat bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan yang diajukan. Hal tersebut dapat dilihat dari frekuensi pada alternatif jawaban paling banyak setuju dan bernilai 4. Berdasarkan tabel tersebut juga dapat diketahui nilai rata-rata tertinggi adalah sebesar 4.49 yakni pada pernyataan ke-10 yaitu “Saya selalu hadir tepat waktu sesuai jam kantor”.

Tabel 4. 11
Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

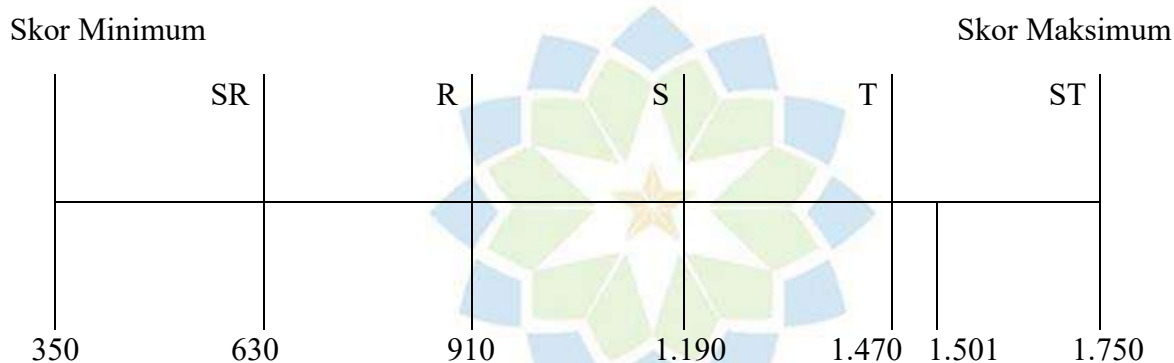
<i>Descriptive Statistics</i>						
	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Sum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Saya mengerjakan tugas dengan teliti	35	3	5	153	4.37	.547
Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.	35	3	5	150	4.29	.622
Saya selalu menghasilkan kerja yang dapat diterima oleh atasan dan rekan kerja.	35	3	5	144	4.11	.758
Saya selalu menghasilkan kuantitas kerja yang sesuai dengan target.	35	3	5	146	4.17	.747
Saya melakukan pekerjaan secara efisien.	35	3	5	147	4.20	.797
Saya mengetahui deskripsi dari pekerjaan yang saya kerjakan.	35	3	5	152	4.34	.725
Saya tahu bagaimana mengerjakan tugas dengan baik.	35	3	5	152	4.34	.725
Pekerjaan yang saya selesikan dapat diterima dengan baik.	35	3	5	150	4.29	.710
Saya dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan.	35	3	5	150	4.29	.622
Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jam kantor.	35	3	5	157	4.49	.612
Total	35			1.501		

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel pada analisis deskriptif tanggapan responden mengenai Kinerja Karyawan diketahui bahwa responden setuju dengan seluruh pernyataan yang disajikan. Rentang skor jawaban terhadap pernyataan tentang variabel Kinerja karyawan yakni 150 – 153 dengan nilai minimum skor dipilih yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju) dan skor pilihan tertinggi yaitu 5 (Sangat Setuju).

Untuk sajian garis kontinum (interval) yang menunjukkan kategori SR (Sangat Rendah), R (Rendah), T (Tinggi), dan ST (Sangat Tinggi) untuk 12 pernyataan yang termasuk dalam Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Indeks Mini} &= \text{Skor Minimum} \times \text{Jumlah Pernyataan} \times \text{Jumlah Responden} \\
 &= 1 \times 10 \times 35 \\
 &= 350 \\
 \text{Nilai Indeks Max} &= \text{Skor Maximum} \times \text{Jumlah Pernyataan} \times \text{Jumlah Responden} \\
 &= 5 \times 10 \times 35 \\
 &= 1.750 \\
 \text{Interval} &= \text{Nilai Indeks Max} - \text{Nilai Indeks Min} \\
 &= 1.750 - 350 \\
 &= 1.400 \\
 \text{Jarak Interval} &= \frac{\text{Interval}}{\text{Jumlah Jenjang}} \\
 \text{Jarak Interval} &= \frac{1.400}{5} = 280
 \end{aligned}$$



D. Hasil Analisis Data

Bagian ini menyajikan hasil dari pengolahan dan analisis data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Analisis data dilakukan untuk mengukur keabsahan instrumen penelitian serta untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai apakah kuesioner layak dijadikan instrumen dalam penelitian ini. Instrumen dikatakan valid apabila alat ukur yang digunakan mampu mengukur data secara tepat. Penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS versi 30, dengan metode analisis validitas menggunakan

korelasi *Pearson Product Moment*, yaitu mengukur hubungan antara skor masing-masing item pernyataan dengan skor total. Pengujian dilakukan dengan uji satu sisi pada tingkat signifikansi 0,05 dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , maka item pernyataan memiliki korelasi signifikan dengan skor total dan dinyatakan valid.
- b. Jika nilai r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka item pernyataan tidak memiliki korelasi signifikan dan dinyatakan tidak valid.
- c. Hasil analisis menunjukkan nilai korelasi antara skor tiap item dengan skor total, yang kemudian dibandingkan dengan r_{tabel} . Dengan jumlah data (n) sebanyak 35 responden, derajat kebebasan (df) adalah $35 - 2 = 33$. Berdasarkan taraf signifikansi 0,05, diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0,333. Hasil uji validitas untuk seluruh item pernyataan ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 12
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0.816	0.333	Valid
	X1.2	0.730	0.333	Valid
	X1.3	0.802	0.333	Valid
	X1.4	0.776	0.333	Valid
	X1.5	0.853	0.333	Valid
	X1.6	0.800	0.333	Valid
	X1.7	0.833	0.333	Valid
	X1.8	0.828	0.333	Valid
	X1.9	0.758	0.333	Valid
	X1.10	0.899	0.333	Valid
	X1.11	0.858	0.333	Valid
	X1.12	0.681	0.333	Valid
	M2.1	0.418	0.333	Valid
	M2.2	0.619	0.333	Valid

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	M2.3	0.661	0.333	Valid
	M2.4	0.739	0.333	Valid
	M2.5	0.752	0.333	Valid
	M2.6	0.525	0.333	Valid
	M2.7	0.615	0.333	Valid
	M2.8	0.561	0.333	Valid
	M2.9	0.636	0.333	Valid
	M2.10	0.767	0.333	Valid
	M2.11	0.651	0.333	Valid
	M2.12	0.714	0.333	Valid
	M2.13	0.851	0.333	Valid
	M2.14	0.673	0.333	Valid
	M2.15	0.783	0.333	Valid
	M2.16	0.727	0.333	Valid
	M2.17	0.728	0.333	Valid
	M2.18	0.723	0.333	Valid
	M2.19	0.693	0.333	Valid
	M2.20	0.780	0.333	Valid
	M2.21	0.820	0.333	Valid
	M2.22	0.823	0.333	Valid
	M2.23	0.806	0.333	Valid
	M2.24	0.705	0.333	Valid
Kinerja Karyawan	Y3.1	833	0.333	Valid
	Y3.2	782	0.333	Valid
	Y3.3	757	0.333	Valid
	Y3.4	799	0.333	Valid
	Y3.5	885	0.333	Valid
	Y3.6	776	0.333	Valid
	Y3.7	843	0.333	Valid
	Y3.8	768	0.333	Valid
	Y3.9	730	0.333	Valid
	Y3.10	757	0.333	Valid

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada kuesioner untuk variabel Kepemimpinan Transformatif (X), *Organizational Citizenship Behavior* (M), dan Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan valid, karena nilai r hitung

lebih besar dari 0,333. Dengan demikian, seluruh pernyataan dalam kuesioner dapat digunakan sebagai alat ukur untuk masing-masing variabel yang diteliti.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kuesioner yang berfungsi sebagai indikator suatu variabel dapat memberikan hasil yang konsisten. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen mampu menghasilkan pengukuran yang stabil ketika digunakan pada waktu yang berbeda. Sebuah kuesioner dinyatakan reliabel apabila respon yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan tetap konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan statistik Cronbach Alpha (α), di mana suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap masing-masing variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan. Nilai reliabilitas dari masing-masing variabel ditampilkan pada tabel berikut.

<i>Cronbach Alpha (α)</i>	<i>N of Item</i>
948	12

Tabel di atas memperlihatkan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,948, yang melebihi angka 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional (X) bersifat reliabel, sehingga layak digunakan sebagai instrumen pengukuran dalam penelitian.

<i>Cronbach Alpha (α)</i>	<i>N of Item</i>
948	24

Tabel di atas memperlihatkan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,948, yang melebihi angka 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *organizational citizenship behavior* (M) bersifat reliabel, sehingga layak digunakan sebagai instrumen pengukuran dalam penelitian.

<i>Cronbach Alpha (α)</i>	<i>N of Item</i>
933	10

Tabel di atas memperlihatkan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,933, yang melebihi angka 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kinerja karyawan (Y) bersifat reliabel, sehingga layak digunakan sebagai instrumen pengukuran dalam penelitian.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan dalam kuesioner penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel dependen dan independen dalam model regresi memiliki distribusi data yang normal. Model regresi yang ideal ditandai dengan data yang berdistribusi normal atau setidaknya mendekati normal. Salah satu metode untuk mendeteksi normalitas adalah dengan melihat penyebaran titik-titik data pada sumbu diagonal grafik. Pengujian ini dapat dilakukan menggunakan grafik normal P-P plot, dengan cara mengamati apakah titik-titik data mengikuti pola garis lurus. Selain itu, uji normalitas juga dapat dilihat

melalui tabel *Test of Normality* menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, di mana jika nilai signifikansi (sig) lebih dari 0,05 maka data dianggap terdistribusi normal. Berikut hasil uji normalitas nya:

Tabel 4.13
Uji Normalitas Persamaan 1

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>			<i>Unstandardized Residual</i>
N			35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		9.90767795
Most Extreme Differences	Absolute		.126
	Positive		.072
	Negative		-.126
Test Statistic			.126
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.176
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		.171
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.162
		Upper Bound	.181
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.			

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Tabel 4.14
Uji Normalitas Persamaan 2

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>			<i>Unstandardized Residual</i>
N			35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		2.67095028
Most Extreme Differences	Absolute		.176
	Positive		.176
	Negative		-.076
Test Statistic			.176
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.008
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		.007
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.005
		Upper Bound	.009
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 299883525.			

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai signifikansi (Asymp. Sig.) sebesar 0.176 (Persamaan 1) dan 0.008 (Persamaan 2) yang artinya lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas telah terpenuhi, sehingga analisis statistik parametrik dapat dilanjutkan untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

4. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk melihat ada atau tidak nya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel independen dalam suatu model regresi linear berganda. Adapun dasar pengambilan keputusan nya adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai *tolerance* > 0.10 dan nilai *variance inflation factor (VIF)* < 10 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak menjadi multikolinearitas
- b. Apabila nilai *tolerance* < 0.10 dan nilai *variance inflation factor (VIF)* > 10 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut menjadi multikolinearitas.

Tabel 4.15
Uji Multikolinearitas Persamaan 1

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	30.889	12.832		2.407	.022		
	Kepemimpinan Transformasional	1.351	.246	.692	5.501	<,001	1.000	1.000
a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior								

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Tabel 4.16
Uji Multikolinearitas Persamaan 2

<i>Coefficients^a</i>								
Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.	<i>Collinearity Statistics</i>	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.050	3.809		1.326	.194		
	Kepemimpinan Transformasional	.465	.093	.599	5.001	<.001	.522	1.917
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	.136	.048	.342	2.856	.007	.522	1.917

a. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan*

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* untuk setiap variabel independen lebih dari 0,10 yaitu sebesar 1.000 (Persamaan 1) dan 0.522 (Persamaan 2) nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10 yaitu sebesar 1.000 (Persamaan 1) dan 1.917 (Persamaan 2). Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi. Dengan demikian, setiap variabel bebas dalam model dapat digunakan tanpa saling memengaruhi secara berlebihan.

5. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residua tau pengamatan ke pengamatan lainnya. Uji heteroskedastisitas dengan metode glasjer dilakukan dengan meregresikan semua variabel bebas terhadap nilai mutlak residualnya. Jika terdapat pengaruh variabel beba yang signifikan terhadap nilai mutlak residualnya maka dalam model terdapat masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.17
Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1

<i>Coefficients^a</i>						
Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.020	7.035		-.145	.886
	Kepemimpinan Transformasional	.176	.135	.221	1.304	.201

a. Dependent Variable: Abs Res1

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Tabel 4. 18
Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2

<i>Coefficients^a</i>						
Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.449	2.321		1.486	.147
	Kepemimpinan Transformasional	.058	.057	.241	1.018	.316
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	-.044	.029	-.355	-1.501	.143

a. Dependent Variable: Abs Res2

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05. Seperti nilai signifikansi yang ditunjukkan di persamaan ke-1 tabel 4.18 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai signifikansi 0.201. Selain itu pada persamaan ke-2 di tabel 4.19 juga menunjukkan bahwa nilai signifikansi kepemimpinan transformasional sebesar 0.316 dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.143 yang artinya > dari 0.05.

Hal ini mengindikasikan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, sehingga varians residual bersifat konstan dan model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

E. Uji Hipotesis

Bagian ini membahas pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dalam penelitian. Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang diteliti, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam hal ini, analisis dilakukan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional (X), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi (Z), dan kinerja karyawan (Y).

1. Analisis Mediasi Metode *Causal Step*

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis regresi dengan memasukkan variabel mediasi sebagai perantara. Variabel mediasi berperan dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian variabel mediasi dilakukan menggunakan pendekatan *causal step* yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). Analisis ini mencakup pengujian terhadap empat hipotesis yang melibatkan tiga variabel, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Adapun tahapan dalam pengujian mediasi dengan metode causal step adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan regresi antara Kepemimpinan Transformasional (X) dan Kinerja Karyawan (Y)
- b. Melakukan regresi antara Kepemimpinan Transformasional (X) dan *Organizational Citizenship Behavior* (M)

- c. Melakukan regresi antara *Organizational Citizenship Behavior* (M) dan Kinerja Karyawan (Y)
- d. Melakukan regresi antara Kepemimpinan Transformasional (X) dan *Organizational Citizenship Behavior* (M) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Jika keempat langkah tersebut terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (M) berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja karyawan.

a. Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Tahap awal dalam metode *causal steps* dilakukan dengan melakukan regresi antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 4.19
Hasil Analisis Regresi X Terhadap Y

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.254	3.875		2.388	.023
	Kepemimpinan Transformasional	.649	.074	.836	8.756	<.001

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan output regresi, nilai *constraint* sebesar 9,254 dan nilai koefisien menunjukkan 0.649. Ini berarti setiap penambahan 1% nilai Kinerja Karyawan maka nilai Kepemimpinan Transformasional juga akan bertambah sebesar 0.649.

Koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 0,649 dengan nilai t sebesar 8,756 dan tingkat signifikansi kurang dari 0,001. Artinya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai yang positif (Searah), yaitu jika Kepemimpinan Transformasional meningkat, maka Kinerja Karyawan pun akan meningkat.

Dengan demikian Hipotesis 1 (H1) diterima. Dan dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

b. Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Tahap kedua dalam metode *causal steps* dilakukan dengan melakukan regresi antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (M).

Tabel 4.20
Hasil Analisis Regresi X Terhadap M

	<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.889	12.832		2.407	.022
	Kepemimpinan Transformasional	1.351	.246	.692	5.501	<,001

Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan output regresi, nilai *constant* sebesar 30.889 dan nilai koefisien menunjukkan 1.351. Ini berarti setiap penambahan 1% nilai *Organizational Citizenship Behavior* maka nilai Kepemimpinan Transformasional juga akan bertambah sebesar 1.351.

Koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 1.351 dengan nilai t sebesar 5.501 dan tingkat signifikansi kurang dari 0.001. Artinya Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai yang positif (Searah), yaitu jika Kepemimpinan Transformasional meningkat, maka *Organizational Citizenship Behavior* pun akan meningkat.

Dengan demikian Hipotesis 2 (H2) diterima. Dan dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

c. Analisis Regresi *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Tahap ketiga dalam metode *causal steps* dilakukan dengan melakukan regresi antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* (M) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 4.21
Hasil Analisis Regresi M Terhadap Y

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.535	4.604		2.723	.010
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	.301	.045	.757	6.652	<.001

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan output regresi, nilai *constant* sebesar 12.535 dan nilai koefisien menunjukkan 0.301. Ini berarti setiap penambahan 1% nilai Kinerja Karyawan maka nilai *Organizational Citizenship Behavior* juga akan bertambah sebesar 0.301.

Koefisien regresi untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0.301 dengan nilai *t* sebesar 6.652 dan tingkat signifikansi kurang dari 0.001. Artinya *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan nilai yang positif (Searah), yaitu jika *Organizational Citizenship Behavior* meningkat maka Kinerja Karyawan pun akan meningkat.

Dengan demikian Hipotesis 3 (H3) diterima. Dan dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

d. Analisis Regresi Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Tahap keempat dalam metode *causal steps* dilakukan dengan melakukan regresi antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X) dan *Organizational Citizenship Behavior* (M) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 4.22
Hasil Analisis Regresi X dan M Terhadap Y

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.050	3.809		1.326	.194
	Kepemimpinan Transformasional	.465	.093	.599	5.001	<.001
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	.136	.048	.342	2.856	.007

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Uji regresi ini digunakan untuk menentukan bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh kepemimpinan Transformasional

Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan tabel di atas, hasil koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0.465 dan hasil uji pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja yaitu 0.649. Nilai signifikansi tetap sama seperti pengujian sebelumnya yaitu sebesar 0.001, maka nilai tersebut menunjukkan hasil yang signifikan. Karena nilai koefisien pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan berkurang setelah memasukan *Organizational Citizenship Behavior* maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja karyawan (Y) dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (M) dinyatakan sebagai mediasi parsial atau *partial mediation*.

2. Metode *Product of Coefficient* (Uji Sobel)

Pengujian variabel mediasi dalam metode ini dilakukan dengan mengukur seberapa kuat pengaruh tidak langsung dari variabel Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel perantara, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (M). Dengan kata lain, pengujian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh tidak langsung tersebut. Dasar pengambilan keputusan nya adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai $M < 1.96$ maka dinyatakan tidak mampu untuk memediasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Begitu juga sebaliknya.
- b. Apabila nilai $M > 1.96$ maka dinyatakan mampu untuk memediasi hubungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Untuk menghitungnya, digunakan rumus uji Sobel dengan perhitungan sebagai berikut

Tabel 4. 23
Uji Sobel Persamaan 1

		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
<i>Model</i>		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.254	3.875		2.388	.023
	Kepemimpinan Transformasional	.649	.074	.836	8.756	<,001

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Diolah Peneliti

Tabel 4.24
Uji Sobel Persamaan 2

		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
<i>Model</i>		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.050	3.809		1.326	.194
	Kepemimpinan Transformasional	.465	.093	.599	5.001	<,001
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	.136	.048	.342	2.856	.007

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Diolah Peneliti

Dari hasil tabel regresi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.649 dengan standar error 0.074 dan nilai signifikansi nya yaitu 0.001. Kemudian untuk *Organizational Citizenship Behavior* mendapatkan nilai koefisien 0.136 dengan standar error 0.048 dan nilai signifikansi 0.007.

Sehingga Kepemimpinan Transformasional (X) signifikan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) demikian juga *Organizational*

Citizenship Behavior (M) signifikan berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Berikut merupakan perhitungan berdasarkan rumus Sobel:

$$M = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE \alpha^2) + (\alpha^2 SE b^2)}}$$

$$M = \frac{0.649 \times 0.136}{\sqrt{(0.136^2 \times 0.074^2) + (0.649^2 \times 0.048^2)}}$$

$$M = \frac{0.088264}{\sqrt{0.018496 \times 0.005476 + 0.421201 \times 0.002304}}$$

$$M = \frac{0.088264}{\sqrt{0.000101284096 + 0.000970447104}}$$

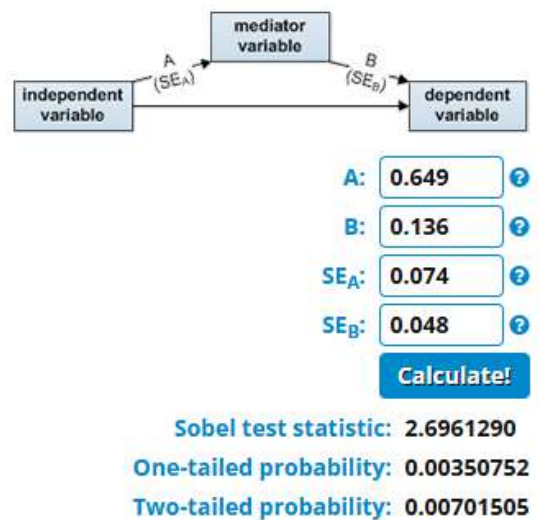
$$M = \frac{0.088264}{\sqrt{0.0010717312}}$$

$$M = \frac{0.088264}{0.0327373059}$$

$$M = 2,69612901$$

Dari hasil perhitungan Sobel tes diatas mendapatkan nilai sebesar 2.69612901. Karna nilai M yang diperoleh sebesar $2.69612901 > 1.96$ sesuai dengan Tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Adapun hasil perhitungan dengan kalkulator Sobel test adalah sebagai berikut:



Gambar 4.5
Hasil Uji Sobel

F. Pembahasan

Bagian ini membahas hasil analisis data yang telah diperoleh pada bab sebelumnya. Pembahasan difokuskan pada penafsiran hasil uji statistik dengan mengaitkan temuan penelitian terhadap teori-teori yang relevan dan hasil penelitian terdahulu. Tujuannya adalah untuk memahami makna dari hubungan antar variabel serta menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Dengan demikian, bagian ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai kontribusi teoritis dan praktis dari hasil penelitian.

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, nilai koefisien pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,649 dengan nilai t hitung sebesar 8,756 dan signifikansi $< 0,001$. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan koefisien menunjukkan arah positif, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima.

Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Al'fiyah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di salah satu toko percetakan bernama We Go Print. Dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh manajemen We Go Print, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil ini mendukung teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*).

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BPR Syariah Harum Hikmahnugraha. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai koefisien sebesar 1,351, t hitung sebesar 5,501, dan signifikansi < 0,001. Nilai ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat perilaku OCB karyawan. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) diterima, yang berarti Kepemimpinan Transformasional secara signifikan mendorong peningkatan perilaku sukarela karyawan di luar tugas pokoknya.

Hasil pengujian ini sejalan dengan temuan yang diperoleh dari penelitian Isyanto (2019) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan di PT PLN Wilayah Sulawesi Selatan, Tenggara, dan Barat dengan melalui analisis linear. Penelitian ini menegaskan bahwa keberadaan OCB dalam diri karyawan mampu mendorong mereka untuk

bekerja lebih optimal, tidak hanya karena kewajiban, tetapi juga karena rasa memiliki dan komitmen terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di BPR Syariah Harum Hikmahnugraha. Artinya, semakin baik gaya Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-rol yang mendukung efektivitas organisasi.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,301, nilai *t* hitung sebesar 6,652, dan signifikansi $< 0,001$. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja mereka. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dapat diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Rahayu et al. (2018) yang dilakukan PG Kerebet Baru Malang. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui analisis *Partial Least Square* (PLS), diketahui bahwa semakin tinggi tingkat OCB yang ditunjukkan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dicapai.

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BPR Syariah Harum Hikmahnugraha.

Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat OCB yang ditunjukkan oleh karyawan, seperti sikap sukarela membantu rekan kerja dan loyal terhadap organisasi, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan memperoleh hasil sebesar 0.649 kemudian setelah memasukan variabel mediasi (*Organizational Citizenship Behavior*) nilai beta pada pengaruh tidak langsung berkurang menjadi 0.645. Dari data tersebut dapat dikatakan terjadi pengaruh mediasi oleh variabel *Organizational Citizenship Behavior*, pada variabel Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan Selain itu hasil pengujian ini menunjukkan nilai signifikansi variabel Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan dengan memasukan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai prediktor mendapatkan hasil 0.001 dengan taraf signifikansi 0.05 yang artinya nilai signifikansi < 0.05 . Maka hasil tersebut menyatakan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* memediasi secara parsial pada variabel Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji Sobel yang ditampilkan pada Gambar 4.5, diperoleh nilai t hitung sebesar 2.69612901. Mengacu pada kriteria pengujian, mediasi dinyatakan signifikan apabila t hitung lebih besar dari t tabel (1,96). Karena nilai t hitung ($2.69612901 > t$ tabel (1,96)), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang signifikan. Dengan demikian, *Organizational Citizenship Behavior* terbukti mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian ini sejalan dengan temuan Masruhah (2024), yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan, dengan OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Temuan tersebut mendukung kerangka teori yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi serta membangun hubungan emosional yang kuat dengan bawahannya dapat menumbuhkan perilaku ekstra peran, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Teori Organ (1988) tentang OCB juga memperkuat hal ini. Organ menyatakan bahwa OCB muncul dari motivasi internal dan hubungan sosial yang positif di tempat kerja, seperti perhatian dari atasan atau lingkungan kerja yang menghargai. Perilaku OCB ini meliputi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*, yang tentu saja sudah terbukti dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memberikan dampak terhadap meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior*, yang selanjutnya mendorong Kinerja Karyawan di BPR Syariah Harum Hikmahnugraha. Artinya, Kepemimpinan Transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi Kinerja Karyawan melalui peran OCB sebagai mediator. Dalam penelitian ini, OCB berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*), yang berarti pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan menjadi lebih kecil setelah diperhitungkan peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior*.

