

***The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance With Organizational Citizenship Behavior As A Mediating Variable At PT Perkebunan Nusantara IV, Depok, West Java***

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Perilaku Keanggotaan Organisasi Sebagai Pemediasi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Depok, Jawa Barat**

**Asyam Farros Abdullah<sup>1</sup>, Jati Waskito<sup>2\*</sup>**  
Universitas Muhammadiyah Surakarta<sup>1,2</sup>  
[b100220183@student.ums.ac.id](mailto:b100220183@student.ums.ac.id)<sup>1</sup>, [jw271@ums.ac.id](mailto:jw271@ums.ac.id)<sup>2\*</sup>

*Corresponding Author*

---

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of transformational leadership on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable. This type of research is quantitative, with data collection methods carried out by distributing questionnaires via Google Forms. The population in this study consisted of employees at PT Perkebunan Nusantara IV Depok, West Java, with a final sample of 100 respondents selected using the purposive sampling technique. Data analysis was performed utilizing Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of the study indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, transformational leadership has a positive effect on employee performance, although its direct contribution is relatively small, Organizational Citizenship Behavior has a very strong positive and significant effect on employee performance, and Organizational Citizenship Behavior is proven to act as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and employee performance. Overall, the R-Square value indicates that transformational leadership and Organizational Citizenship Behavior can explain 66.3% of the variance in employee performance. These findings confirm that transformational leadership will be much more effective in boosting employee performance if it can first stimulate voluntary citizenship behavior in the workplace.*

**Keywords :** *Transformational Leadership, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior, Mediation, PLS-SEM*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan perilaku keanggotaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) sebagai variabel pemediasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner berbasis google form. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Depok, Jawa Barat, dengan jumlah sampel akhir yang dianalisis sebanyak 100 responden yang ditentukan melalui teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku keanggotaan organisasi, Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun kontribusi langsungnya relatif kecil, Perilaku keanggotaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan, dan Perilaku keanggotaan organisasi terbukti berperan sebagai variabel pemediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, nilai *R-Square* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan perilaku keanggotaan organisasi mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 66,3%. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan jauh lebih efektif dalam mendongkrak kinerja karyawan apabila mampu menstimulasi terbentuknya perilaku sukarela (*citizenship behavior*) di lingkungan kerja terlebih dahulu.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Perilaku Keanggotaan Organisasi, Mediasi, PLS-SEM

## 1. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi serta mendorong orang lain. Studi telah menunjukkan berbagai karakteristik dan jenis kepemimpinan yang berkaitan dengan sikap, motivasi, dan performa pengikut. Gaya kepemimpinan komprehensif bertindak sebagai salah satu metode yang sangat berpengaruh (Bakker, B, and Kjellevold 2022). Kepemimpinan tidak hanya soal memberikan perintah, tetapi tentang mempengaruhi orang lain secara positif. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, dan membangkitkan semangat orang-orang di sekitarnya agar mereka bersedia bertindak atau berubah ke arah yang lebih baik.

Strategi kepemimpinan transformasional melibatkan upaya menggerakkan kelompok agar fokus pada target eksekutif melalui wibawa, inspirasi yang kontinu, rangsangan berpikir kritis, serta empati individual (Bass, 1999). Kerangka kerja kepemimpinan ini menitikberatkan pada proses memengaruhi dan menginspirasi bawahan agar memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap visi institusi. Pemimpin transformasional membantu mengembangkan potensi pengikut melalui dukungan individu, pemberian motivasi, menjadi teladan positif, serta memberikan tantangan intelektual yang mendorong kreativitas dan pertumbuhan pribadi maupun profesional (Park, Peterson, and Seligman, 2004).

Kepemimpinan mencakup peran dalam membimbing, memotivasi, menciptakan budaya organisasi yang positif, memberikan arahan, serta menyelesaikan konflik untuk mendukung keberhasilan organisasi. Di bawah arahan kepemimpinan yang konstruktif, performa karyawan cenderung mengalami eskalasi positif, sehingga mempermudah realisasi sasaran strategis lembaga. Kinerja merupakan proses yang berorientasi pada pencapaian tujuan untuk mengoptimalkan produktivitas individu, kelompok, maupun organisasi. Pendapat Luthans (2005), mengingat kinerja memuat unsur tindakan dan non-tindakan dari karyawan, maka evaluasinya harus menyeimbangkan antara hasil akhir dengan metode penyelesaian tujuan organisasi.

Produktivitas sebuah organisasi tidak dapat dipisahkan dari kinerja tenaga kerja di dalamnya, lantaran tiap-tiap individu mengemban tugas penting demi tercapainya tujuan korporasi. Pengelolaan sumber daya manusia, termasuk aspek fisik, keuangan, sistem, dan teknologi, harus dilakukan secara efektif agar organisasi dapat berjalan optimal (Simamora, 2014). Karyawan dengan komitmen dan kinerja yang baik mampu memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga pemimpin perlu berperan dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan (Prasetyo and Waskito, 2023). Interaksi positif antara manajemen dan tenaga kerja dapat dikonstruksikan melalui penerapan asas keadilan, pemenuhan kepuasan kerja, serta implementasi kepemimpinan yang inspiratif demi mendukung efektivitas organisasi (Rupp et al., 2014).

Gaya kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada interaksi antara atasan dan bawahan, dengan memanfaatkan aspek inspiratif, dorongan moral, otonomi kerja, serta pembinaan personel untuk memacu produktivitas kerja. Kinerja pegawai merepresentasikan kapabilitas personal dalam menyelesaikan beban kerja yang diamanatkan, dengan parameter penilaian yang bertumpu pada aspek kepatuhan waktu, produktivitas, dan standar mutu luaran. Sebagai sebuah konstruk, OCB merujuk pada ekosistem perilaku staf yang menunjang keberhasilan target organisasi melalui penguatan sinergi antaranggota, partisipasi kerja, dan dedikasi individual (Nelvitia, 2020; Sartika, 2020; Vizano, 2020). OCB diintegrasikan sebagai variabel mediasi dalam kerangka penelitian ini guna menghubungkan implikasi kepemimpinan transformasional pada kinerja pegawai.

Keadilan organisasional diidentifikasi sebagai salah satu faktor determinan utama yang secara signifikan mengonstruksikan indikator-indikator internal seperti loyalitas staf, kepuasan profesional, produktivitas, dan OCB. Tingkat keadilan yang dirasakan karyawan dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan (Waksito, 2023). Tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pekerja terbukti memengaruhi capaian kinerja mereka, dikarenakan kepuasan yang tinggi memicu penguatan loyalitas serta kontribusi bagi institusi.

Interelasi antara kepemimpinan transformasional, produktivitas kerja, dan komitmen OCB menjadi semakin jelas mengingat gaya kepemimpinan ini bertindak sebagai stimulator bagi kedua aspek tersebut. Kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi karyawan, mendorong perilaku positif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin juga dapat memperkuat hubungan antara keadilan organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Konovsky et al., 2013). Kontribusi nyata dari penelitian ini diarahkan pada pengembangan konseptual dan empiris manajemen kepemimpinan, serta membantu perusahaan mendongkrak efektivitas kinerja personel lewat gaya memimpin transformasional yang adaptif (Hughes et al., 2012).

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Kepemimpinan transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada penilaian staf terhadap dinamika hubungan dengan pemimpin, yang mengarahkan mereka untuk fokus pada capaian kerja, sinergi kelompok, pemenuhan kebutuhan aktualisasi, dan pendekatan individual. Melalui kepemimpinan transformasional, tercipta sebuah proses komitmen terhadap sasaran organisasi serta pemberian motivasi bagi staf untuk mencapainya. Di samping itu, kajian teori ini mengeksplorasi adaptasi budaya dan struktur makro organisasi yang diubah demi menyesuaikan dengan strategi manajemen (Merangin et al. 2018).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai dipahami sebagai akumulasi aktivitas kerja yang dinilai lewat parameter kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja sama guna mencapai tujuan institusi (Sutrisno, 2019). Dengan kata lain, hasil kerja karyawan secara kualitatif dan kuantitatif membentuk sebuah kinerja. Variabel akibat ini menjadi poin utama yang kerap dikorelasikan dengan faktor kausalitasnya, seperti stimulasi motivasi, sistem imbalan, serta kenyamanan lingkungan kerja.

### **Perilaku keanggotaan Organisasi**

Dimensi jiwa atau esensi kemanusiaan yang terwujud dalam bentuk tindakan nyata dan dapat diobservasi langsung oleh sesama manusia merujuk pada perilaku. Atas dasar tersebut, aspek perilaku menjadi orientasi penting dalam disiplin psikologi untuk mempelajari dimensi kejiwaan manusia. Bahkan, pembahasan psikiater mengenai kondisi psikis seseorang pada dasarnya merujuk langsung pada manifestasi perilakunya.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Keanggotaan Organisasi**

Kepemimpinan transformasional berkorelasi positif terhadap perilaku keanggotaan organisasi (OCB). Pemimpin dengan pendekatan transformasional memiliki kemampuan untuk mengeskalasi motivasi, memberikan dorongan inspiratif, dan menstimulasi staf agar meningkatkan sumbangsih mereka terhadap lembaga. Studi Bass dan Riggio (2006) menginformasikan kepemimpinan transformasional dapat mengeskalasi motivasi dan kinerja anggota organisasi, sehingga mendorong munculnya perilaku positif dalam organisasi. Selain itu, Avolio dan Bass (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam

membentuk budaya organisasi dan meningkatkan loyalitas karyawan. Judge dan Piccolo (2004) serta Walumbwa et al. (2011) dalam riset mereka membuktikan bahwa model kepemimpinan transformasional efektif dalam menstimulasi lingkungan kerja yang positif, kepuasan profesional, dan perilaku ekstra-peran staf yang selaras dengan visi organisasi. Bertolak dari kerangka empiris yang telah diuraikan tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

### **H1 : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Perilaku Keanggotaan Organisasi**

#### **Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme seperti motivasi, kepercayaan diri, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Wang et al. (2011) menguraikan bahwa eskalasi kinerja karyawan yang dipicu oleh kepemimpinan transformasional terjadi melalui mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Selain itu, Wang et al. (2011) menjelaskan kepemimpinan transformasional mengeskalisasi kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kajian Judge dan Piccolo (2004) serta Yang et al. (2016) menginformasikan pendekatan kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan iklim kerja yang positif, sehingga mendorong optimalisasi capaian kerja karyawan serta kemajuan lembaga secara keseluruhan. Berlandaskan kajian tersebut, hipotesis yang diformulasikan yakni:

### **H2 : Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Perilaku keanggotaan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Perilaku keanggotaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan. Perilaku seperti komitmen, loyalitas, dan partisipasi karyawan dalam organisasi dapat meningkatkan kontribusi serta pencapaian kinerja (Meyer & Allen, 1997). Penelitian Lin dan Chen (2006) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi mampu meningkatkan kinerja. Selain itu, Bateman dan Organ (1983) menjelaskan bahwa komitmen dan loyalitas dapat mendorong kinerja melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Wasti dan Can (2008) juga menunjukkan bahwa partisipasi organisasi dapat meningkatkan kepercayaan diri serta keterampilan sosial karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja. Berlandaskan kajian tersebut, hipotesis yang diformulasikan yakni:

### **H3 : Perilaku Keanggotaan Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Perilaku Keanggotaan Organisasi Memiliki Efek Mediasi Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Karyawan**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam mengeskalisasi kinerja melalui stimulasi motivasi intrinsik, pemenuhan kepuasan kerja, dan pembentukan perilaku positif anggota organisasi (Bass & Riggio, 2006). Eksplorasi dari Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer (1996) menggarisbawahi bahwa efektivitas model kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi capaian kerja staf akan semakin optimal bilamana didukung oleh komitmen dan partisipasi internal anggota. Selain itu, Erdogan dan Bauer (2010) menjelaskan OCB melalui partisipasi dan keinginan membantu orang lain dapat menjadi penghubung yang meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional dalam mendorong kinerja karyawan. Berlandaskan kajian tersebut, diformulasikan hipotesis berikut:

### **H4 : Perilaku Keanggotaan Organisasi Memiliki Efek Mediasi Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Karyawan**

## **3. Metode Penelitian**

Studi mengaplikasikan metode kuantitatif guna mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan perilaku keanggotaan organisasi sebagai

variabel mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV, Depok, Jawa Barat. Studi kuantitatif diaplikasikan sebab mampu mengkaji korelasi antarvariabel melalui data numerik dan analisis statistik. Populasi studi yakni keseluruhan karyawan PT Perkebunan Nusantara IV, sedangkan sampel studi ditentukan melalui *purposive sampling* dengan syarat karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun. Total sampel yang dilibatkan mencakup 75 responden, di mana penentuannya mengacu pada rumus perhitungan berbasis jumlah indikator variabel.

Studi mengintegrasikan data primer dan data sekunder, yang mana data primer didapatkan dari penyebaran kuesioner Google Form kepada staf, dan data sekunder diperoleh melalui penelaahan jurnal, buku teks, hasil studi terdahulu, serta dokumen acuan yang selaras. Variabel studi mencakup kepemimpinan transformasional selaku variabel bebas (X), kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi (Z). Instrumen pengukurannya menerapkan skala Likert dengan rentang 5 poin dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Variabel kepemimpinan transformasional dikaji melalui indikator seperti kemampuan pemimpin memberikan motivasi, menjadi panutan, mendukung inovasi, mendengarkan ide karyawan, serta memperhatikan perkembangan individu. Variabel kinerja karyawan diukur berdasarkan kualitas pekerjaan, pencapaian target, tanggung jawab, kemandirian, serta produktivitas. Sementara itu, perilaku keanggotaan organisasi diukur melalui sikap karyawan dalam berkontribusi, berinovasi, memahami tujuan organisasi, bersikap terbuka, optimis, dan membangun hubungan yang baik dengan manajemen.

Melalui pemanfaatan program SmartPLS 4.0.9.1, metode analisis data yang diimplementasikan adalah PLS-SEM (*Partial Least Square Structural Equation Modeling*) dengan skema pengujian instrumen hingga analisis jalur berbasis bootstrap. Guna memvalidasi hipotesis, digunakan acuan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan nilai kritis t-statistik diangka 1,96, didukung oleh fleksibilitas metode PLS-SEM dalam menganalisis jalur langsung maupun tidak langsung secara serempak.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### Deskripsi Responden

Responden studi mencakup karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Depok, Jawa Barat. Mengadopsi kriteria Sugiyono (2016, dalam Hartaroe et al., 2016) yang menyatakan bahwasanya jumlah sampel yang valid berkisar antara 30 dan 500 partisipan, studi ini menarik sampel sebanyak 101 pegawai dengan metode sampling bertujuan (*purposive sampling*). Pengklasifikasian responden didasarkan pada aspek gender dan status okupasi saat ini, yang ditujukan untuk memberikan pemahaman kontekstual mengenai subjek penelitian.

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebanyak 58 orang (57,8%), sedangkan perempuan sebanyak 43 orang (42,6%). Selain itu, berdasarkan status bekerja, sebagian besar responden masih aktif bekerja sebanyak 100 orang (99%), sedangkan 1 orang (1%) sudah tidak aktif bekerja.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Berdasarkan Jenis Kelamin		
Kategori	Frekuensi	Presentase
Laki-laki	58	57,4%
perempuan	43	42,6%
total	101	100%
Berdasarkan Status Bekerja		
kategori	frekuensi	presentase
Aktif	100	99%

### Hasil Uji Statistik Deskriptif

Merujuk pada output *MV Descriptives*, seluruh indikator dalam studi mencatatkan angka *mean* yang cukup tinggi pada skala 3,89–4,29. Angka tersebut membuktikan pola jawaban responden condong pada pilihan setuju terhadap instrumen yang diajukan. Angka *mean* maksimal ditemukan pada indikator Y1.1 yakni 4,290, sementara nilai minimal teridentifikasi pada X1.5 sebesar 3,890. Adapun perolehan *median* di angka 4 bagi semua indikator mengisyaratkan bahwa akumulasi jawaban responden terkonsentrasi pada opsi setuju. Indikator standar deviasi pada kisaran 0,657–0,818 mengonfirmasi bahwa fluktuasi data relatif kecil dan pola jawaban responden cenderung seragam (homogen). Secara akumulatif, kompilasi data deskriptif ini mengindikasikan bahwa persepsi responden berada pada kategori sangat baik di seluruh variabel dengan tingkat variabilitas yang rendah.

**Tabel 2. Hasil MV Descriptives**

	Mean	Median	Observed Min	Observed Max	Standard Deviation	Excess kurtosis
X1.1	4.070	4.000	2.000	5.000	0.765	-0.026
X1.2	4.030	4.000	1.000	5.000	0.818	1.137
X1.3	4.030	4.000	2.000	5.000	0.806	0.117
X1.4	4.170	4.000	1.000	5.000	0.775	2.222
X1.5	3.890	4.000	1.000	5.000	0.773	3.130
X1.6	3.920	4.000	1.000	5.000	0.770	1.513
X1.7	3.990	4.000	2.000	5.000	0.755	-0.105
X1.8	4.160	4.000	1.000	5.000	0.796	2.149
Y1.1	4.290	4.000	1.000	5.000	0.725	3.556
Y1.2	4.010	4.000	1.000	5.000	0.781	1.733
Y1.3	4.240	4.000	1.000	5.000	0.736	5.730
Y1.4	3.950	4.000	1.000	5.000	0.712	2.166
Y1.5	4.220	4.000	2.000	5.000	0.657	1.223
Y1.6	4.140	4.000	1.000	5.000	0.762	4.088
Z1.1	3.940	4.000	1.000	5.000	0.746	1.411
Z1.2	4.000	4.000	1.000	5.000	0.775	1.465
Z1.3	4.230	4.000	2.000	5.000	0.661	1.179
Z1.4	4.140	4.000	1.000	5.000	0.735	3.059
Z1.5	4.060	4.000	2.000	5.000	0.705	1.321
Z1.6	4.170	4.000	1.000	5.000	0.722	3.616

### Outer Model

#### Convergent Validity

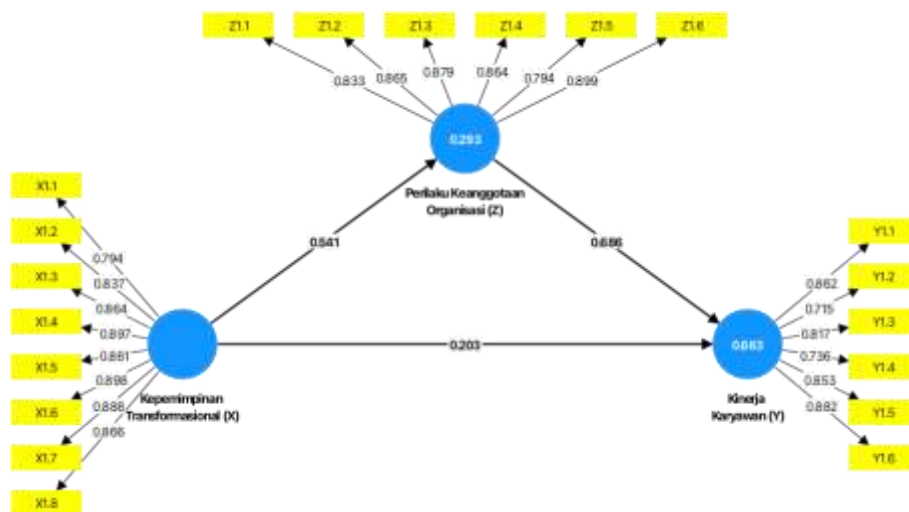
#### Uji Outer Loading

**Tabel 3. Uji Outer Loading**

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)
X1.1	0.794		
X1.2	0.837		
X1.3	0.864		
X1.4	0.897		
X1.5	0.861		
X1.6	0.898		
X1.7	0.888		

X1.8	0.866
Y1.1	0.862
Y1.2	0.715
Y1.3	0.817
Y1.4	0.736
Y1.5	0.853
Y1.6	0.882
Z1.1	0.833
Z1.2	0.865
Z1.3	0.879
Z1.4	0.864
Z1.5	0.794
Z1.6	0.899

Diketahui angka konstanta semua indikator melampaui 0,7, artinya parameter *convergent validity* pada seluruh butir angket telah terpenuhi. Adapun representasi nilai *outer loading* dapat dicermati pada gambar berikut:



**Gambar 1. Hasil Uji Outer Loading**

Guna mengidentifikasi *convergent validity*, peneliti meninjau capaian *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Ambang batas standar untuk validitas konvergen yang kokoh yakni angka  $AVE > 0,50$ , yang mengonfirmasi bahwa konstruk mengover lebih dari setengah variabilitas indikator terkait.

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas**

	Cronbach's alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformatif (X)	0.951	0.955	0.959	0.746
Kinerja Karyawan (Y)	0.896	0.903	0.921	0.661
Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)	0.927	0.929	0.943	0.733

Perolehan pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) menginformasikan keseluruhan variabel diangka AVE > 0,50. Penilaian ini memberikan indikasi tiap konstruk berada diangka *convergent validity* yang tinggi karena mampu memaparkan lebih dari separuh variasi indikator operasionalnya, sehingga seluruh variabel disimpulkan memenuhi standar kelayakan.

### Uji Reliabilitas

Validasi konsistensi instrumen diaplikasikan melalui uji reliabilitas berbasis *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Karena seluruh variabel berada di koefisien > 0,70, maka model konstruk dalam riset ini dinyatakan lolos uji reliabilitas.

### Diskriminan Validity

Penilaian validitas diskriminan dimaksudkan untuk memverifikasi bahwa masing-masing indikator benar-benar mampu membedakan konstruk yang menjadi objek pengukuran. Angka *cross loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) dipergunakan guna memvalidasi aspek diskriminan. Kalkulasi memperlihatkan angka *cross loading* masing-masing indikator lebih tinggi pada variabel asalnya dibandingkan dengan variabel lain, sehingga syarat validitas diskriminan terpenuhi.

**Tabel 5. Hasil *Cross loadings***

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)
X1.1	0.794	0.560	0.523
X1.2	0.837	0.429	0.390
X1.3	0.864	0.460	0.424
X1.4	0.897	0.504	0.499
X1.5	0.861	0.525	0.489
X1.6	0.898	0.542	0.532
X1.7	0.888	0.493	0.420
X1.8	0.866	0.418	0.421
Y1.1	0.505	0.862	0.639
Y1.2	0.460	0.715	0.624
Y1.3	0.525	0.817	0.644
Y1.4	0.271	0.736	0.534
Y1.5	0.487	0.853	0.711
Y1.6	0.514	0.882	0.709
Z1.1	0.412	0.719	0.833
Z1.2	0.445	0.710	0.865
Z1.3	0.470	0.635	0.879
Z1.4	0.452	0.643	0.864
Z1.5	0.482	0.609	0.794
Z1.6	0.518	0.760	0.899

### Hasil Pengujian Validitas Diskriminan (*Fornell Larcker Criterion*)

Data *Fornell-Larcker Criterion* mengonfirmasi angka akar kuadrat AVE dari seluruh konstruk melampaui angka korelasi antar-konstruk luar. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X) menorehkan angka 0,864, yang mana angka ini lebih dominan dibandingkan dengan korelasi terhadap Kinerja Karyawan (Y) 0,575 serta Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z) 0,541. Kapasitas variabel Kinerja Karyawan (Y) bearada diangka 0,813, yang terdeteksi lebih kuat dibandingkan korelasinya dengan Kepemimpinan Transformasional (X)

sebesar 0,575 maupun Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z) 0,796. Sementara itu, parameter Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z) 0,856 terbukti mengungguli nilai korelasinya dengan Kepemimpinan Transformasional (X) 0,541 dan Kinerja Karyawan (Y) 0,796. Fenomena empiris ini mengindikasikan seluruh konstruk telah memenuhi standar *discriminant validity*.

**Tabel 6. Hasil Uji Fornell-Larcker criterion**

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.864		
Kinerja Karyawan (Y)	0.575	0.813	
Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)	0.541	0.796	0.856

**Table HTMT (Heterotrait-Monotrait)**

**Tabel 7. Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X)			
Kinerja Karyawan (Y)	0.608		
Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)	0.570	0.867	

Berlandaskan pengujian HTMT, keseluruhan angka antar variabel tidak mencapai batas rekomendasi 0,90 (Hair et al., 2019). Penilaian mengindikasikan tiap konstruk mempunyai *discriminant validity* yang tinggi, karena variabilitas indikator pada masing-masing variabel cenderung terikat kuat pada konstruksya sendiri dibandingkan konstruk lainnya.

## Inner Model

### Uji Multikolinieritas

Aspek multikolinieritas dievaluasi guna memberikan kepastian tidak ada korelasi linear yang tinggi antarvariabel bebas dalam pemodelan PLS-SEM, melalui estimasi nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Batas toleransi angka VIF tidak mencapai 10 menandakan tidak adanya multikolinieritas dalam model, sedangkan perolehan angka VIF tidak melampaui 5, maka mengonfirmasi situasi yang lebih kokoh bagi variabel independen untuk mengestimasi pengaruhnya secara mandiri. Dari hasil olah data, disimpulkan keseluruhan konstruk lolos uji lantaran nilainya tidak mencapai 5.

**Tabel 8. Hasil Uji Multikolinieritas**

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X)		1.415	1.000
Kinerja Karyawan (Y)			
Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)		1.415	

### Uji R Square

Melalui analisis *R-Square*, peneliti dapat memetakan derajat kemampuan penjelas (*explanatory power*) dari model struktural terkait besaran dampak yang diberikan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Konstruk Kinerja Karyawan (Y) berada diangka R-Square 0,663, yang mencerminkan Kepemimpinan Transformasional (X) sanggup menerangkan 66,3% variasi pada Kinerja Karyawan, sementara 33,7% sisanya bersumber dari faktor luar. Jika dikonfirmasi dengan teori Chin (1998), besaran angka terkuifikasi moderat dan mengarah pada tingkat substansial.

**Tabel 9. Hasil Uji R-Square**

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.663	0.656
Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)	0.293	0.286

### Uji SRMR

Guna mengonfirmasi kelayakan atau *goodness of fit* dari model yang dibangun, parameter SRMR dianalisis melalui penghitungan estimasi jarak (selisih) antara matriks data observasi dan model struktural. Mengacu literatur Yamin (2022), model memenuhi standar kelayakan (*fit*) saat nilai SRMR tidak mencapai 0,10. Melalui output statistik, nilai SRMR tercatat sebesar 0,069. Capaian ini menunjukkan bahwa model riset sudah *fit*, sehingga peneliti dapat melanjutkan ke tahap uji signifikansi hipotesis.

**Tabel 10. Hasil Uji SRMR**

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0.069	0.069
d_ ULS	0.997	0.997
d_ G	1.005	1.005
Chi-square	471.088	471.088
NFI	0.769	0.769

### Uji Goodness of Fit

Penilaian koefisien *Goodness of Fit* (GoF) dimaksudkan guna memverifikasi kebaikan model secara makro, yang merepresentasikan validitas *outer model* serta *inner model*. Yamin (2022), yang mengadopsi teori Wetzels et al. (2009), menyatakan bahwa hasil GoF dapat diklasifikasikan ke dalam kluster rendah (0,1), sedang (0,25), dan tinggi (0,36). Dari hasil pengolahan data, indeks GoF yang diperoleh adalah 0,769, yang menjustifikasi bahwa model penelitian dinyatakan memiliki GoF yang tinggi serta validitas kecocokan yang baik antara data empiris dengan model.

**Tabel 11. Uji Goodness of Fit**

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0.069	0.069
d_ ULS	0.997	0.997
d_ G	1.005	1.005
Chi-square	471.088	471.088
NFI	0.769	0.769

### Uji F Square

Penilaian koefisien effect size ( $f^2$ ) dimaksudkan untuk memverifikasi signifikansi praktis dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam PLS-SEM melalui analisis reduksi angka  $R^2$  ketika variabel prediktor tersebut dikeluarkan dari struktur model. Mengikuti kaidah Cohen

(1988), angka  $f^2$  0,02 atau lebih memproyeksikan efek kecil, nilai 0,15 atau lebih memproyeksikan efek sedang, dan nilai 0,35 atau lebih memproyeksikan efek besar. Atas dasar ketentuan ini, tingginya angka  $f^2$  mencerminkan dominasi kontribusi variabel bebas atas variabel terikatnya.

**Tabel 12. Hasil Uji F Square**

Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.087	0.415
Kinerja Karyawan (Y)		
Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)	0.988	

### Uji Q<sup>2</sup>

Melalui penerapan prosedur blindfolding, pengujian Q-Square (Q<sup>2</sup>) diestimasi untuk menilai kapasitas relevansi prediktif dari model struktural yang diajukan (Hair et al., 2017). Klasifikasi nilai Q<sup>2</sup> pada ambang 0,02, 0,15, dan 0,35 mengindikasikan kapasitas relevansi prediktif dalam skala kecil, medium, dan kuat. Berdasarkan estimasi, nilai Q<sup>2</sup> untuk konstruk Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) terbukti melampaui 0, yang mengonfirmasi adanya relevansi prediktif yang memadai dari variabel Kepemimpinan Transformasional (X).

**Tabel 13. Hasil Uji Q<sup>2</sup>**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kepemimpinan Transformasional (X)	800.000	800.000	0.000
Kinerja Karyawan (Y)	600.000	346.907	0.422
Perilaku Keanggotaan Organisasi (Z)	600.000	479.937	0.200

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Keanggotaan Organisasi

Berlandaskan perolehan analisis, kepemimpinan transformasional berkorelasi positif terhadap perilaku keanggotaan organisasi. Fakta ini dibuktikan melalui koefisien jalur 0,541, artinya semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula perilaku keanggotaan organisasi karyawan. Penilaian indeks f-square juga menunjuk pada angka 0,415, yang merepresentasikan kualifikasi pengaruh skala besar. Hal tersebut memberikan makna bahwasanya kepemimpinan transformasional memegang kontribusi yang dominan dalam mendesain perilaku keanggotaan organisasi.

Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pemberian motivasi, keteladanan perilaku, perhatian individual, dan stimulasi intelektual bagi karyawan dapat memperkuat derajat keterlibatan mereka di lingkungan organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya penghargaan dan dukungan dari figur pemimpin, muncul kecenderungan untuk memberikan sumbangsih yang melampaui standar formalitas pekerjaan, yang diwujudkan melalui perilaku prososial sukarela guna menyokong keberhasilan organisasi.

Temuan memperkuat studi Purwanto, Purba, Bernarto, dan Sijabat (2021) yang menginformasikan kepemimpinan transformasional berkorelasi positif signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Data yang diperoleh dalam riset ini mengonfirmasi keabsahan studi Bass dan Riggio (2006) yang menyatakan bahwa eksistensi kepemimpinan transformasional berimplikasi nyata pada peningkatan motivasi, loyalitas, serta perilaku kondusif anggota organisasi. Sesuai dengan hasil analisis, studi ini memperkuat fondasi empiris

penelitian terdahulu yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu prediktor penting bagi terbentuknya perilaku keanggotaan organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Berlandaskan perolehan analisis, kepemimpinan transformasional berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan dengan angka koefisien jalur 0,203. Angka tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memicu peningkatan kinerja karyawan, akan tetapi daya dorongnya tidak sebesar pengaruh perilaku keanggotaan organisasi. Berlandaskan angka f-square yang menyentuh 0,087, dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diidentifikasi berada pada tingkat yang rendah.

Struktur hubungan ini membuktikan bahwa peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan capaian kinerja karyawan tidak dapat diabaikan, terutama tercermin pada aspek pemberian motivasi, arahan teknis, dukungan moral, dan keteladanan inspiratif. Melalui keteladanan sikap dan penyaluran energi positif, seorang pemimpin dapat memotivasi staf untuk mengoptimalkan kinerjanya. Sisi lain dari temuan ini, bagaimanapun, memperlihatkan bahwa kontribusi langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak terlalu menonjol. Melalui temuan empiris ini, diketahui bahwa gaya kepemimpinan bukanlah satu-satunya prediktor bagi kinerja karyawan, sebab terdapat kontribusi nyata dari elemen lain seperti perilaku keanggotaan organisasi, kenyamanan lingkungan kerja, kelayakan kompensasi, kepuasan kerja, kelengkapan fasilitas, serta komitmen organisasi.

Studi mendukung kajian Bono dan Ilies (2006) yang mengonfirmasi kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi dan kepercayaan diri. Kajian memperkuat temuan Wang et al. (2011) dimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sisi lain dari temuan ini menyingkap pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan relatif terbatas; dengan demikian, efektivitas gaya kepemimpinan ini bertumpu pada kapabilitasnya dalam menumbuhkan perilaku keanggotaan organisasi sebagai langkah awal.

### **Pengaruh Perilaku Keanggotaan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berlandaskan perolehan analisis, perilaku keanggotaan organisasi berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan dengan angka koefisien jalur 0,686. Angka ini mengindikasikan perilaku keanggotaan organisasi berkorelasi kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, f-square diangka 0,988 mengindikasikan perilaku keanggotaan organisasi berpengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan.

Penafsiran ini memperlihatkan bahwa internalisasi perilaku keanggotaan organisasi yang baik pada karyawan menjadi motor penggerak bagi terciptanya kinerja yang optimal. Karakteristik ini diidentifikasi lewat kesediaan membantu mitra kerja, soliditas dalam tim, transparansi sikap, integritas tanggung jawab, beserta dukungan penuh terhadap misi organisasi. Ketika karyawan memiliki perilaku positif tersebut, maka proses kerja menjadi lebih efektif, hubungan kerja menjadi lebih baik, dan pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih mudah.

Temuan mendukung studi Meyer dan Allen (1997) yang menyiratkan perilaku keanggotaan organisasi, seperti komitmen, loyalitas, dan partisipasi, berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Kerangka temuan mendukung pemikiran Lin dan Chen (2006) yang menguraikan pengaruh partisipasi kerja dalam organisasi mumpuni dalam mendongkrak pencapaian profesional. Dengan demikian, manifestasi perilaku keanggotaan organisasi diakui sebagai anteseden krusial bagi peningkatan kinerja karyawan.

### **Peran Mediasi Perilaku Keanggotaan Organisasi dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Berlandaskan perolehan analisis, kepemimpinan transformasional berkorelasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku keanggotaan organisasi. Angka koefisien konstruk kepemimpinan transformasional ke perilaku keanggotaan organisasi terdokumentasi senilai 0,541, sementara dari perilaku keanggotaan organisasi ke kinerja karyawan didapati 0,686. Struktur data ini mengisyaratkan kepemimpinan transformasional mempunyai daya dorong terhadap kinerja karyawan yang disalurkan melalui mekanisme perilaku keanggotaan organisasi.

Kemampuan kepemimpinan transformasional dalam membangun rutinitas perilaku positif di lingkungan kerja terbukti memperkuat performa staf, sebuah fenomena yang mengonfirmasi urgensi perilaku keanggotaan organisasi sebagai mediator krusial. Karakteristik pemimpin transformasional yang akomodatif terhadap kebutuhan inspirasi, perhatian, dan motivasi kerja mampu memformulasikan persepsi positif karyawan bahwa diri mereka dihargai oleh organisasi. Iklim emosional ini memacu karyawan untuk mempersempikan dedikasi ekstra di luar tugas rutin, proaktif, meringankan beban kerja rekan, serta menyukseskan target organisasi, yang pada akhirnya mengelevasi mutu kinerja.

Konsistensi temuan ini memvalidasi teori yang dikembangkan oleh Podsakoff, MacKenzie, dan Bommer (1996), di mana efek kepemimpinan transformasional terhadap performa karyawan dibuktikan tersalurkan melalui stimulasi perilaku kewargaan organisasional. Studi mendukung pendapat Erdogan dan Bauer (2010) yang menjelaskan perilaku seperti partisipasi dan keinginan membantu orang lain dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Berlandaskan argumentasi tersebut, temuan studi ini mengukuhkan fungsi vital perilaku kewargaan organisasional selaku variabel penengah (*intervening variable*) dalam mentransmisikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap capaian kinerja pegawai.

### **Pembahasan Model Penelitian Secara Keseluruhan**

Berlandaskan perolehan analisis, variabel kinerja karyawan berada diangka *R-Square* 0,663. Melalui output ini, diketahui bahwa sebesar 66,3% variasi pada kinerja karyawan dipengaruhi secara simultan oleh kepemimpinan transformasional dan perilaku keanggotaan organisasi, sedangkan 33,7% dijelaskan oleh elemen eksternal penelitian. Nilai determinasi tersebut tergolong cukup kuat, yang mencerminkan kekuatan prediktif model yang baik terhadap kinerja karyawan.

Variabel endogen perilaku keanggotaan organisasi memiliki nilai *R-Square* ( $R^2$ ) sekuat 0,293, yang bermakna variabel eksogen Kepemimpinan Transformasional mampu memprediksi konstruk tersebut sebesar 29,3%, sedangkan 70,7% sisanya diterangkan oleh efek laten lainnya. Melalui temuan empiris ini, diketahui bahwa variabilitas perilaku keanggotaan organisasi masih dipengaruhi oleh kluster variabel lain di luar kepemimpinan transformasional, yang di antaranya mencakup aspek budaya organisasi, pemenuhan kepuasan kerja, loyalitas komitmen organisasi, kenyamanan lingkungan kerja, hingga keadilan organisasi.

Data *Q-square* menyingkap bahwa nilai  $Q^2$  pada variabel kinerja karyawan mencapai 0,422, sedangkan pada perilaku keanggotaan organisasi menyentuh 0,200. Mengingat parameter tersebut bernilai positif (melampaui 0), model ini dikualifikasikan memiliki *predictive relevance* atau daya prediksi yang baik terhadap kedua variabel endogen.

Rangkaian analisis ini memvalidasi perilaku keanggotaan organisasi yakni variabel yang paling determinan bagi fluktuasi kinerja karyawan. Kendali kepemimpinan transformasional tetap diperlukan, terutama untuk memperkuat fondasi perilaku keanggotaan organisasi di lingkungan kerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan tidak cukup hanya dilakukan melalui gaya kepemimpinan yang baik, tetapi juga perlu diarahkan pada pembentukan perilaku

positif karyawan dalam organisasi. Pihak kepemimpinan dituntut untuk menciptakan ekosistem kerja yang kondusif, memberikan dorongan moral, menegakkan komunikasi dua arah yang sehat, serta memicu inisiatif karyawan dalam mendukung keberhasilan visi perusahaan.

Penemuan ini memvalidasi ulang berbagai proposisi teoretis terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, perilaku keanggotaan organisasi, dan kinerja karyawan berkoeksistensi dalam hubungan yang positif. Kebaruan mendasar dari studi ini bertumpu pada lokus penelitian, yakni karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Depok, Jawa Barat, serta pengintegrasian perilaku keanggotaan organisasi sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengonfirmasi bahwa dalam ekosistem perusahaan terkait, perilaku keanggotaan organisasi bertindak sebagai elemen krusial yang mengeskalasi keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

## 5. Penutup

Ditinjau dari hasil penelitian kuantitatif mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan peran perilaku keanggotaan organisasi sebagai pemediasi di PT Perkebunan Nusantara IV Depok, Jawa Barat, dapat dijustifikasi bahwa seluruh variabel menunjukkan interaksi yang positif. Kepemimpinan transformasional berkorelasi positif terhadap perilaku keanggotaan organisasi dan kinerja karyawan melalui motivasi, inspirasi, perhatian, serta dukungan pemimpin kepada karyawan. Perilaku keanggotaan organisasi juga terbukti berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan karena sikap kerja sama, tanggung jawab, dan kontribusi positif karyawan dapat meningkatkan pencapaian organisasi. Selain itu, perilaku keanggotaan organisasi mampu menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Ditinjau dari parameter struktural, daya eksplanasi model berada pada kategori baik dengan raihan *R-Square* 0,663 pada variabel kinerja karyawan, yang menguraikan daya jelas sebesar 66,3%. Konseptualisasi ini dipertegas oleh nilai *Q-Square* yang melampaui angka 0 sebagai bukti nyata relevansi prediktif. Guna menindaklanjuti hasil riset, perusahaan disarankan untuk mempertajam fungsionalisasi kepemimpinan transformasional lewat eskalasi motivasi, perbaikan pola komunikasi, dan pemberian perhatian bagi bawahan, serta mengondisikan iklim budaya yang menyokong perilaku keanggotaan organisasi. Perusahaan juga perlu memperhatikan faktor lain seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Beberapa keterbatasan dalam kajian ini meliputi lokus penelitian yang singular, keterbatasan dimensi yang hanya mencakup tiga variabel, serta instrumen kuesioner yang datanya sangat dipengaruhi persepsi responden. Direkomendasikan kepada peneliti berikutnya untuk menambah variasi variabel dan memperluas kluster objek riset demi memperkecil bias dan memperluas khazanah temuan.

## Daftar Pustaka

- Bakker, Arnold B, Jørn Hetland B, and Olav Kjellevoid. 2022. "Jurnal Manajemen Eropa Kepemimpinan Transformasional Harian : Sumber Inspirasi Untuk Kinerja Pengikut ?" (April).
- Bass. 1999. "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire." : 441–62.
- Merangin, D I Disbudpar, Freddy Pattiselanno, George Mentansan, Vincent Nijman, K. Anne Isola Nekarisa, A I Nuri Pratiwi, Program Studi, et al. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2019.e00539><https://doi.org/10.1016/j.foreco.2018.06.029><http://www.cpsg.org/sites/cbsg.org/files/documents/Sunda> Pangolin

National Conservation Strategy and Action Plan  
%28LoRes%29.pdf%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.forec.

Park, Nansook, Christopher Peterson, and Martin E.P. Seligman. 2004. "Strengths of Character and Well-Being." *Journal of Social and Clinical Psychology* 23(5): 603–19. doi:10.1521/jscp.23.5.603.50748.

Prasetyo, Achmad Yusuf, and Jati Waskito. 2023. "Pengaruh Leader-Member Exchanges, Kepuasan Kerja, Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Peran Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi." *Jurnal Lentera Bisnis* 12(2): 461. doi:10.34127/jrlab.v12i2.773.

Waksito, 2023 jati. 2023. "Dampak Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Organizational Citizenship Pekerja Kontrak Di Indonesia : Peran Kualitas Perkenalan." 25(1): 72–92.