



## Peningkatan Kepuasan Kerja dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior, dan Motivasi Kerja di PT Pegadaian Area Semarang

**Risai Tunia Lestari<sup>1</sup>, Aris Puji Purwatiningsih<sup>2</sup>, Artha Febriana<sup>3</sup>, Ana Kadarningsih<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro

JL. Imam Bonjol No.207, Pendrikan Kidul, Kec. Semarang Tengah, Kota Semarang, Jawa Tengah 50131,

e-mail: [211202107047@mhs.dinus.ac.id](mailto:211202107047@mhs.dinus.ac.id)<sup>1</sup>, [aris.puji.p@dsn.dinus.ac.id](mailto:aris.puji.p@dsn.dinus.ac.id)<sup>2</sup>, [artha.febriana@dsn.dinus.ac.id](mailto:artha.febriana@dsn.dinus.ac.id)<sup>3</sup>,

[ana\\_kadarningsih@yahoo.com](mailto:ana_kadarningsih@yahoo.com)<sup>4</sup>

### ARTICLE INFO

Article history:

Received 4 Juli 2025

Received in revised form 11 Juli 2025

Accepted 27 Juli 2025

Available online 30 Oktober 2025

### ABSTRACT

*This study analyzes the influence of organizational citizenship behavior, work motivation, and transformational leadership style on employee job satisfaction at Pegadaian Semarang Area. Transformational leadership is able to motivate and inspire employees to perform better. The study used a structural equation modeling method with a partial least squares approach. Questionnaires were administered to all 135 permanent employees who had worked for at least one year. The results showed that all three variables had a positive and significant effect on job satisfaction. Among the three, organizational citizenship behavior had the greatest influence. These findings emphasize the importance of developing transformational leadership, increasing work motivation, and establishing a work culture that supports organizational citizenship behavior to create a more productive and satisfying work environment.*

**Keywords:** *job satisfaction, transformational leadership, work motivation, organizational citizenship behavior*

### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh perilaku kewargaan organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan Pegadaian Area Semarang. Kepemimpinan transformasional mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Penelitian menggunakan metode pemodelan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares. Kuesioner diberikan kepada seluruh 135 pegawai tetap yang telah bekerja minimal satu tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Di antara ketiganya, perilaku kewargaan organisasi memiliki pengaruh paling besar. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kepemimpinan transformasional, peningkatan motivasi kerja, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung perilaku kewargaan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan.

**Kata Kunci:** kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, organizational citizenship behavior.

Received 4 Juli, 2025; Revised 11 Juli, 2025; Accepted 27 Juli, 2025

## 1. PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan organisasi sangat dibantu oleh kepuasan kerja. Selain meningkatkan loyalitas dan moral karyawan, kepuasan kerja memiliki dampak signifikan pada efektivitas organisasi [1] Karena nilai menentukan kepuasan kerja, kepuasan kerja bersifat subjektif. Seseorang akan lebih bahagia di tempat kerja jika banyak hal sesuai dengan harapan, preferensi, atau nilai-nilai pribadi yang diyakininya [2]. Berusaha keras dan bersikap positif sering kali menghasilkan kepuasan dalam pekerjaan, dan sebaliknya. Keterlibatan karyawan dan keinginan untuk mengatasi tantangan pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan dalam pekerjaan. Gaji, bonus, pujian, rasa hormat, keagungan, dan empati intrinsik dapat meningkatkan kepuasan kerja. Di banyak negara, pendapatan atau tunjangan material merupakan komponen utama dalam kepuasan kerja [3].

Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan dalam lingkungan perusahaan kontemporer. Kepuasan kerja diketahui meningkat secara dramatis di bawah kepemimpinan transformasional, yang didefinisikan oleh kapasitas pemimpin untuk menginspirasi dan mendorong pengikut [4]. Kepemimpinan transformasional memberdayakan dan menginspirasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional menciptakan tempat kerja yang kreatif dan supportif yang menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan merasa dihargai, sehingga meningkatkan kepuasan kerja [5]. Gaya kepemimpinan yang sukses dapat meningkatkan moral, motivasi, dan rasa percaya diri di tempat kerja. Pemimpin yang menciptakan lingkungan yang ramah dapat memotivasi dan melibatkan karyawan [6].

Penting juga untuk melihat bagaimana Organizational Citizenship Behavior (OCB) memengaruhi kepuasan kerja. Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan OCB dapat memengaruhi seberapa puas karyawan dengan pekerjaan mereka. OCB digambarkan sebagai perilaku sukarela karyawan yang tidak diminta tetapi membantu perusahaan [7]. Temuan dari penelitian ini adalah hasil dari perbaikan kondisi kerja dan iklim perusahaan yang sehat, yang keduanya dihasilkan oleh kepemimpinan yang efektif dan perilaku karyawan yang kooperatif.

Lebih jauh, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti motivasi kerja. Dalam hal ini, motivasi kerja merupakan elemen yang krusial. Menurut penelitian sebelumnya, motivasi kerja yang kuat meningkatkan kepuasan dan efektivitas karyawan di tempat kerja [8]. menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan, yang keduanya memengaruhi kepuasan kerja, dapat berdampak pada motivasi kerja yang tinggi [9]. Ini sejalan dengan temuan [10] Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kaitan yang lebih kuat dengan kepuasan perawat terhadap pekerjaan mereka dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Oleh karena itu, penting untuk menggunakan metode pengembangan kepemimpinan transformasional bersamaan dengan mendorong perilaku OCB dan membuat karyawan lebih termotivasi.

PT Pegadaian (Persero) milik negara, yang menyediakan layanan keuangan berbasis gadai, terus berupaya untuk meningkatkan kualitas kinerja pekerja. Sebagai lembaga keuangan milik negara, Pegadaian mengalami kesulitan dalam meningkatkan loyalitas karyawan, efisiensi, dan beradaptasi dengan revolusi digital. Dalam hal ini, mempertahankan kinerja dan menurunkan turnover sangat bergantung pada kepuasan kerja. Kemampuan kepemimpinan transformasional untuk memotivasi, memberdayakan, dan memperkuat komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi menjadikannya gaya kepemimpinan yang relevan. Lebih jauh, motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi bagaimana karyawan menanggapi tuntutan di tempat kerja, sedangkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) diperlukan untuk membangun lingkungan kerja yang proaktif dan kooperatif.

Berdasarkan hasil observasi awal melalui wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa karyawan dan pimpinan unit PT Pegadaian Area Semarang, diperoleh informasi bahwa sebagian karyawan belum menunjukkan tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja yang optimal. Sejumlah karyawan masih cenderung pasif ketika diminta memberikan masukan atau tanggapan terkait permasalahan di tempat kerja, dan ada pula yang terlihat kurang percaya diri ketika diminta mengemukakan pendapat pada forum resmi. Padahal, manajemen berharap karyawan dapat lebih terbuka dan aktif menyampaikan ide maupun pendapat guna mendukung terciptanya suasana kerja yang lebih kondusif. Temuan wawancara tersebut kemudian diperkuat melalui pra-survei yang dilakukan terhadap 15 karyawan PT Pegadaian Area Semarang untuk memetakan lebih jelas persepsi karyawan terkait gaya kepemimpinan transformasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB), motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Hasil pra-survei ditunjukkan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Data Hasil Pra-survey Karyawan PT Pegadaian Area Semarang [1]

Pernyataan	Pilihan Jawaban	
	Ya	Tidak
Pemimpin saya secara aktif memperhatikan kebutuhan, potensi, serta perkembangan pribadi setiap anggota tim, dan memberikan dukungan atau bimbingan yang sesuai dengan karakteristik serta tantangan yang saya hadapi	60%	40%
Saya secara sukarela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, meskipun itu bukan bagian dari tugas saya.	80%	20%
Saya merasa termotivasi ketika dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, menjaga kerja sama tim yang baik, serta mendapatkan penerimaan dan dukungan sosial di lingkungan kerja.	73,3%	26,7%
Saya merasa puas dengan jumlah gaji yang saya terima karena sesuai dengan kontribusi dan kebutuhan saya.	46,7%	53,3%
Saya merasa puas dengan komunikasi di tempat kerja, baik komunikasi antara karyawan dengan atasan maupun antar sesama rekan kerja.	46,7%	53,3%

Sumber : Data Penelitian Pra-survey (2025)

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, hasil pra survei yang dilakukan terhadap 15 karyawan PT Pegadaian Area Semarang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki sikap positif terhadap OCB dan motivasi kerja, terbukti dari 73,3% responden merasa termotivasi oleh hubungan sosial yang harmonis dan 80% responden bersedia membantu rekan kerja secara sukarela. Meskipun demikian, sejumlah masalah internal tetap ada, yang mencerminkan kepuasan kerja yang kurang optimal. Sekitar 53,3% dari mereka yang disurvei menyatakan ketidakpuasan dengan komunikasi di tempat kerja, termasuk antara atasan dan rekan kerja. Lebih lanjut, proporsi yang sama (53,3%) percaya bahwa gaji mereka tidak mencerminkan kebutuhan dan kontribusi mereka.

Namun, hanya 60% pekerja yang mengatakan bahwa pemimpin secara aktif mempertimbangkan kebutuhan, potensi, dan pertumbuhan pribadi mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, sistem penghargaan, dan komunikasi masih perlu lebih banyak bekerja, meskipun komponen OCB dan motivasi sosial cukup kuat. Minimnya penelitian empiris yang mengaitkan ketiga faktor tersebut dengan kepuasan kerja di lingkungan lembaga keuangan publik seperti Pegadaian, khususnya di wilayah Semarang, menjadi faktor lain yang mendorong penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini seharusnya memberikan kontribusi terhadap manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan baik dalam cara teoritis maupun praktis.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perilaku di tempat kerja yang muncul dari pemahaman yang jelas mengenai hakikat pekerjaan, memiliki opini yang kuat mengenai pekerjaan tersebut, dan berkomitmen penuh terhadap pandangan tersebut [11]. Kepuasan kerja merupakan salah satu hal terpenting bagi orang-orang saat bekerja. Setiap pekerja berbeda, sehingga tingkat kepuasan kerja mereka pun berbeda. Memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi atau rendah dapat memberikan hasil yang berbeda [12]. Tidak seorang pun akan menyerah untuk berusaha mendapatkan apa yang mereka inginkan sampai mereka merasa bahagia. Kepuasan kerja jangka panjang sama dengan kebahagiaan kerja individu, tetapi tidak semua orang menginginkannya. Tingkat kepuasan berbeda-beda pada setiap orang berdasarkan keyakinan dan nilai-nilai mereka [13]. Menurut [14] Untuk mengukur kepuasan kerja, dapat menggunakan indikator berikut:

1. Gaji
2. Promosi
3. Kompensasi selain kerja
4. Rekan kerja
5. Sifat pekerjaan
6. Komunikasi.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah teknik kepemimpinan yang memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama guna menghasilkan perubahan yang baik dalam suatu organisasi. Melalui visi mereka yang jelas, pemimpin transformasional sering kali menginspirasi dan memberdayakan anggota staf sekaligus menumbuhkan rasa percaya dan dedikasi di antara rekan kerja mereka [15]. Telah dibuktikan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional yang memberdayakan dan menginspirasi anggota staf meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian oleh [16] menunjukkan bagaimana para pemimpin yang menggunakan pendekatan ini tidak hanya menginspirasi pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan tetapi juga meningkatkan rasa bangga dan partisipasi pekerja terhadap keberhasilan perusahaan.

Menurut [17] indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. pengaruh ideal (*idealized influence*)
2. pertimbangan individu (*individualized consideration*)
3. motivasi inspirasi ( *inspirational motivation*)
4. stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Dalam penelitian [18], [19] menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional.

H1 : “Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”.

### **Organizational Citizenship Behavior terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam lingkungan organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai upaya sukarela yang dilakukan oleh anggota staf yang berdampak positif terhadap kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang [20]. OCB memiliki kemampuan untuk meningkatkan suasana di tempat kerja. Kepuasan karyawan dan suasana umum di tempat kerja dapat ditingkatkan ketika mereka menunjukkan perilaku kewarganegaraan yang baik, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan tim, dan menjaga sikap kooperatif [21]. Pekerja yang berpartisipasi dalam OCB sering kali memperoleh dukungan manajemen tingkat tinggi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Keuntungan karyawan dalam hal dukungan emosional dan pengakuan dari atasan meningkat seiring dengan lingkungan kerja yang baik yang diciptakan oleh OCB.

Menurut [22] Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) mencakup hal-hal berikut:

1. Perilaku membantu
2. Kepatuhan terhadap organisasi
3. Sportsmanship
4. Loyalitas terhadap organisasi
5. Inisiatif individual
6. Kualitas sosial
7. Perkembangan diri

Temuan penelitian menunjukkan bahwa OCB memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan dan positif. [23], [24].

H2 : “Variabel Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”.

### **Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Konsep kunci yang secara konsisten memiliki dampak signifikan pada tindakan manusia adalah motivasi, yang didefinisikan sebagai penyebab, alasan, dasar, gagasan mendasar, dan dorongan untuk bertindak [25]. Produktivitas karyawan dapat meningkat ketika kepuasan kerja ditingkatkan melalui insentif. Hal ini dikarenakan adanya hubungan yang erat antara tujuan karyawan dan motivasi kerja. Selain itu, motivasi dan kepuasan kerja karyawan sangat terkait dengan interaksi mereka dengan rekan kerja dan eksekutif perusahaan [26]. Dengan memupuk lingkungan kerja yang baik, menawarkan kemungkinan untuk kemajuan profesional, dan membayar pekerja secara adil, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara signifikan.

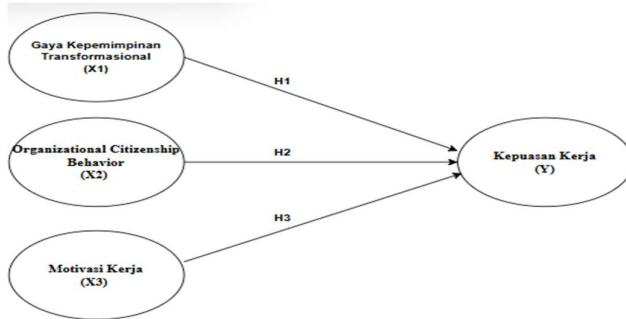
Menurut [27] indikator Motivasi Kerja adalah sebagai berikut:

1. kebutuhan akan prestasi (need achievement)
2. kebutuhan akan afiliasi (need affiliation)
3. kebutuhan akan kekuasaan (need for power)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja [28], [29]

H3 : "Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja".

### Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran  
Sumber : Data Olahan Penulis (2025)

Model kerangka konseptual ini mencoba menggambarkan faktor-faktor yang akan diteliti dalam penelitian ini. Kepuasan Kerja (Y) merupakan variabel dependen, Kepemimpinan (X1), Organizational Citizenship Behavior (X2), dan Motivasi Kerja (X3) merupakan variabel independen.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode analisis menggunakan data statistik deskriptif yaitu gambaran karakteristik variabel dalam mengetahui kuatnya hubungan antar variabel. Menggunakan pendekatan kuantitatif, yang tujuannya memahami dampak antar variabel. Hubungan dan dampak faktor-faktor yang diteliti yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Organizational Citizenship Behavior (X2), dan Motivasi Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) diteliti dengan menggunakan metodologi kuantitatif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Pegadaian Area Semarang yang berjumlah 168 orang. Populasi ini dipilih karena sesuai dengan fokus penelitian yang ingin menggali persepsi karyawan tetap terkait variabel-variabel yang diteliti. Sampel ditentukan dengan menggunakan metode purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria responden dalam penelitian ini merupakan karyawan tetap, dan telah bekerja minimal satu tahun di PT Pegadaian Area Semarang. Ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada pedoman dari [30], yang menyebutkan bahwa jumlah sampel yang cocok untuk dianalisis secara statistik adalah minimal lima kali jumlah item pertanyaan dalam kuesioner. Dengan total 20 item pertanyaan, maka jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Item Pertanyaan} \times 5 &= \text{Minimal Sampel} \\ 20 \times 5 &= 100 \text{ sampel} \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, penelitian ini memerlukan minimal 100 responden. Namun, survei berhasil melibatkan 135 karyawan tetap dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Responden menilai 20 item pertanyaan dalam kuesioner menggunakan skala Likert 4 poin. Selanjutnya, hubungan antar variabel dianalisis menggunakan Smart-PLS Ver. 4.0 (Structural Equation Modeling-Partial Least Squares).

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Identitas Responden

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada tabel 2 dibawah ini disajikan data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Data ini berguna untuk melihat keterwakilan gender dalam pengambilan sampel.

*Peningkatan Kepuasan Kerja melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional,  
Organizational Citizenship Behavior, dan Motivasi Kerja di pegadaian area semarang  
(Risai Tunia Lestari,et al)*

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
	Laki - laki	80	59,3%
	Perempuan	55	40,7%
	Jumlah	135	100%

Berdasarkan kuesioner yang disebarluaskan kepada 135 responden, diperoleh data bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 80 orang atau sebesar 59,3%, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 55 orang atau sebesar 40,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan, sehingga dapat diasumsikan bahwa kelompok laki-laki lebih dominan dalam populasi penelitian ini.

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Pada tabel 3 dibawah ini disajikan data karakteristik responden berdasarkan usia responden.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	21-30 tahun	63	46,7%
2	31-40 tahun	56	41,5%
3	41-50 tahun	15	11,1%
4	51-60 tahun	1	0,7%
5	>60 tahun	-	
	Jumlah	135	100%

Sumber : Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan kuesioner yang disebarluaskan kepada 135 responden, diperoleh data bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif. Sebanyak 46,7% responden berusia 21–30 tahun dan 41,5% berusia 31–40 tahun, sehingga total 88,2% responden berusia di bawah 40 tahun. Sementara itu, responden yang berusia 41–50 tahun hanya sebesar 11,1% dan yang berusia 51–60 tahun sebesar 0,7%, sedangkan tidak ada responden yang berusia di atas 60 tahun. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang terlibat dalam penelitian berasal dari kelompok usia muda dan dewasa awal yang berada pada masa produktif, sehingga diharapkan dapat memberikan jawaban yang lebih relevan dengan kondisi aktual di lapangan.

#### Karakteristik Responden

Pada tabel 4 dibawah ini disajikan data karakteristik responden berdasarkan penempatan, status karyawan dan masa kerja.

Tabel 4. Karakteristik Responden

No	Penempatan	Jumlah	Persentase (%)
1	CP Karangturi	14	10,4%
2	CP Poncol	16	11,9%
3	CP Depok	14	10,4%
4	CP Pedurungan	18	13,3%
5	CP Kalibanteng	16	11,9%
6	CP Banyumanik	15	11,1%
7	CP Ngaliyan	14	10,4%
8	CPS Majapahit	13	9,6%
9	CPS Kaligarang	15	11,1%
	Jumlah	135	100%
No	Status Karyawan	Jumlah	Persentase (%)
1	Karyawan Tetap	135	100%
2	Karyawan Kontrak	-	-
	Jumlah	135	100%
No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	Lebih dari 1 tahun	135	100%
2	Kurang dari 1 tahun	-	-
	Jumlah	135	100%

Sumber : Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan aspek penempatan, responden tersebar di beberapa unit kerja. Sebanyak 18 responden (13,3%) ditempatkan di CP Pedurungan, 16 responden (11,9%) di CP Poncol, 16 responden (11,9%) di CP Kalibanteng, 15 responden (11,1%) di CP Banyumanik, 15 responden (11,1%) di CPS Kaligarang, 14 responden (10,4%) di CP Karangturi, 14 responden (10,4%) di CP Depok, 14 responden (10,4%) di CP Ngaliyan, dan 13 responden (9,6%) di CPS Majapahit. Data ini menunjukkan bahwa distribusi responden cukup merata di setiap unit kerja. Berdasarkan status kepegawaian, seluruh responden merupakan karyawan tetap, yaitu sebanyak 135 orang (100%), sedangkan tidak ada responden yang berstatus karyawan kontrak. Hal ini menunjukkan bahwa populasi penelitian hanya mencakup karyawan yang memiliki status kepegawaian tetap. Seluruh responden memiliki masa kerja lebih dari satu tahun, yaitu sebanyak 135 orang (100%), sedangkan tidak ada responden dengan masa kerja kurang dari satu tahun. Kondisi ini menggambarkan bahwa seluruh responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di perusahaan, sehingga diharapkan dapat memberikan tanggapan yang lebih mendalam terhadap kuesioner yang diberikan.

### Tanggapan Responden

Tabel 5. Tanggapan Responden

No	Pernyataaan	Skor				N	Skor	Mean	TCR(%)
		STS	TS	S	SS				
		1	2	3	4				
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>									
1	Pengaruh ideal (idealized influence)		96	28	11	135	320	2,37	59,25
2	Pertimbangan individu (individualized consideration)	1	6	85	43	135	440	3,25	81,48
3	Motivasi inspirasi (inspirational stimulation)		89	46		135	316	2,34	58,51
4	Stimulasi intelektual (intellectual stimulation)		88	47		135	317	2,34	58,70
	mean					1393	2,57	64,49	
<b>Organizational Citizenship Behavior (X2)</b>									
1	Perilaku membantu	8	85	41	1	135	305	2,25	56,48
2	Kepatuhan terhadap organisasi	9	6	73	47	135	428	3,17	79,25
3	Sportsmanship	7	9	73	46	135	428	3,17	79,25
4	Loyalitas terhadap organisasi	12	84	38	1	135	298	2,20	55,18
5	Inisiatif individual	9	89	36	1	135	299	2,21	55,37
6	Kualitas sosial	7	10	74	44	135	425	3,14	78,70
7	Perkembangan diri	7	86	42		135	305	2,25	56,48
	mean					2488	2,63	65,82	
<b>Motivasi Kerja (X3)</b>									
1	Kebutuhan akan prestasi (need achievement)	1	4	81	49	135	448	3,31	82,96
2	Kebutuhan akan afiliasi (need affiliation)	2	6	82	45	135	440	3,25	81,48

3	Kebutuhan akan kekuasaan (need for power)	7	79	49	135	447	3,31	82,77
mean						1335	3,29	82,40
<b>Kepuasan Kerja (Y)</b>								
1	Gaji	2	95	38		135	306	2,26
2	Promosi	1	8	71	55	135	450	3,33
3	Kompensasi selain kerja	1	90	39	5	135	318	2,35
4	Rekan kerja	5	23	67	40	135	412	3,05
5	Sifat pekerjaan	2	9	77	47	135	439	3,25
6	Komunikasi	7	89	37	2	135	304	2,25
mean						2229	2,75	68,79

Sumber : Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan tabel diatas Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki rata-rata TCR sebesar 64,49% yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin cukup mampu memberikan pengaruh ideal, mempertimbangkan individu, memotivasi, serta memberikan stimulasi intelektual kepada karyawan. Indikator dengan TCR tertinggi adalah pertimbangan individu 81,48%, kategori tinggi), sedangkan indikator dengan TCR terendah adalah motivasi inspirasi (58,51%) dan stimulasi intelektual (58,70%), keduanya dalam kategori sedang.

Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki rata-rata TCR sebesar 65,82% yang termasuk dalam kategori sedang. Indikator yang memperoleh TCR tertinggi adalah kepatuhan terhadap organisasi dan sportsmanship dengan nilai masing-masing 79,26% (kategori tinggi). Sedangkan indikator dengan TCR terendah adalah loyalitas terhadap organisasi (55,18%) dan inisiatif individual (55,37%) yang berada pada kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan cukup berperilaku ekstra dalam mendukung organisasi, namun loyalitas dan inisiatif individu masih perlu ditingkatkan.

Variabel motivasi kerja memperoleh rata-rata TCR sebesar 82,40% yang termasuk kategori sangat tinggi. Semua indikator pada variabel ini berada pada kategori sangat tinggi, yaitu kebutuhan akan prestasi (82,96%), kebutuhan akan afiliasi (81,48%), dan kebutuhan akan kekuasaan (82,78%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki dorongan yang sangat tinggi untuk berprestasi, membangun hubungan sosial, serta memiliki pengaruh di tempat kerja.

Variabel kepuasan kerja memiliki rata-rata TCR sebesar 68,79% yang termasuk kategori tinggi. Indikator dengan TCR tertinggi adalah promosi (83,33%, kategori sangat tinggi), diikuti oleh sifat pekerjaan (81,29%, kategori sangat tinggi). Sedangkan indikator dengan TCR terendah adalah komunikasi (56,29%, kategori sedang). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cukup puas terhadap pekerjaannya, terutama pada aspek peluang promosi dan sifat pekerjaan, namun komunikasi internal organisasi masih perlu diperbaiki.

## Hasil Penelitian

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

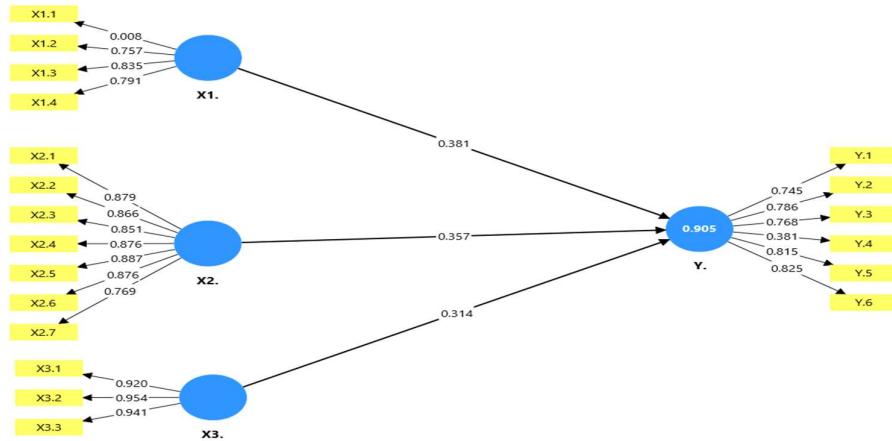
untuk menilai validitas, reliabilitas, dan efikasi instrumen. Sebaliknya, pengujian reliabilitas mengevaluasi konsistensi respons kuesioner. Perangkat uji untuk mengukur model pengukuran meliputi:

#### *Convergent Validity*

Dua indikator yaitu faktor pemuatan dan rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) menunjukkan validitas konvergen.

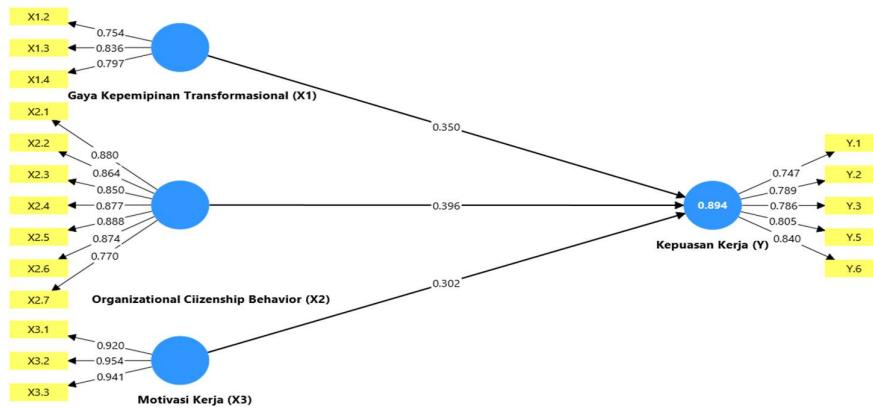
##### 1. *Outer loading factor*

Menunjukkan seberapa kuat hubungan antara indikator dan variabel laten. Meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima, sebuah indikator dianggap sah jika nilainya lebih dari 0,70 [31]. Oleh karena itu, validitas indikator diuji dalam penelitian ini dengan menggunakan batas minimum 0,70. Indikator harus dihilangkan jika nilainya turun di bawah batas tersebut.



Gambar 2. Hasil Outer Loading Uji Validitas Konvergen  
Sumber : Data Olahan Penulis (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa dua indikator, yaitu indikator X1.1 yang memiliki nilai 0,008 dan indikator Y.4 yang memiliki nilai 0,381, memiliki nilai di bawah ambang batas. Selain berada di bawah ambang batas minimum, kedua indikator ini juga menampilkan nilai negatif, yang menunjukkan bahwa keduanya tidak terkait atau bahkan bertentangan dengan arah konstruk yang perlu diukur. Oleh karena itu, untuk meningkatkan validitas dan kualitas pengukuran, indikator X1.1 dan Y4 dihilangkan dari model. Grafik berikut menampilkan hasil pengolahan data setelah indikator yang tidak valid dihilangkan.



Gambar 3. Hasil Final Outer Loading Uji Validitas Konvergen  
Sumber : Data Olahan Penulis (2025)

Metode eliminasi indikator menghilangkan konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), indikasi X1.1, dari model. Tiga indikator (X1.2, X1.3, dan X1.4) dalam konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai pemuatan masing-masing 0,754, 0,836, dan 0,797. Tiga indikator memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Ada tujuh penanda (X2.1-X2.7) yang memerlukan konstrukt X2, dan semuanya menunjukkan tingkat pemuatan lebih tinggi dari 0,7. Ini berarti bahwa setiap sinyal dalam pengertian Organizational Citizenship Behavior valid dan dapat secara akurat menunjukkan konsep tersebut. Validitas pengukuran konstrukt X3 sangat tinggi karena terdiri dari tiga tanda (X3.1-X3.3) dengan nilai pemuatan yang sangat tinggi yaitu 0,920, 0,954, dan 0,941. Pada

*Peningkatan Kepuasan Kerja melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior, dan Motivasi Kerja di pegadaian area semarang (Risai Tunia Lestari,et al)*

konstruksi Y, indikator Y.4 telah dikeluarkan dari model. Indikator tersebut sebelumnya memiliki pemuatan negatif sebesar 0,381. Saat ini ada lima indikasi yang membentuk konstruk Y. Nilai pemuatannya berkisar antara 0,753 hingga 0,838, yang berarti sangat valid. Dengan koefisien rute sebesar 0,350, 0,396, dan 0,302, konstruk X1, X2, dan X3 memiliki efek positif pada struktur konstruk Y. Ini menunjukkan bahwa ketiga faktor luar memiliki pengaruh besar terhadap ketiga faktor dalam.

## 2. Average Variance Extracted (AVE)

Jika *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,5, indikator tersebut dianggap sah. Skor penyajian rata-rata variabel yang perhitungannya menggunakan pemuatan standar dengan indikasi dikenal sebagai AVE.

Tabel 6. Hasil Uji AVE

Variabel	Rata-Rata Varians Diekstrasi (AVE)
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	0.634
<b>OCB</b>	0.630
<b>Motivasi Kerja</b>	0.880
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.737

Sumber Data Diolah Penulis (2025)

Angka AVE untuk setiap variabel dalam Tabel 6 lebih besar dari 0,50. Validitas konvergen menyatakan bahwa konstruk yang diwakilinya dapat menjelaskan sebagian besar variasi dalam indikator. Ini berarti bahwa setiap konstruk memenuhi standar.

## Uji Discriminant Validity

Tabel 7. Uji Discriminant Validity

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Organizational Citizenship Behavior (X2)	Motivasi Kerja (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
X1.2	0.754	0.688	0.866
X1.3	0.836	0.586	0.452
X1.4	0.797	0.330	0.345
X2.1	0.610	0.880	0.477
X2.2	0.568	0.864	0.815
X2.3	0.587	0.850	0.810
X2.4	0.619	0.877	0.548
X2.5	0.634	0.888	0.502
X2.6	0.595	0.874	0.802
X2.7	0.592	0.770	0.441
X3.1	0.676	0.684	0.920
X3.2	0.696	0.700	0.954
X3.3	0.699	0.675	0.941
Y.1	0.672	0.692	0.450
Y.2	0.648	0.645	0.893
Y.3	0.724	0.653	0.526
Y.5	0.680	0.689	0.897
Y.6	0.648	0.744	0.534

Sumber Data Diolah Penulis (2025)

Semua indikator memiliki nilai pemuatan tertinggi pada konstruksi yang relevan, menurut hasil pengolahan data. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada tumpang tindih antara konstruksi model dan bahwa masing-masing memiliki tingkat diskriminasi yang memadai. Oleh karena itu, menurut analisis pemuatan silang (cross loading), model memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

#### **Uji Composite Reliability**

Tabel 8. Uji Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.839	Reliabel
OCB	0.951	Reliabel
Motivasi Kerja	0.957	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.895	Reliabel

Sumber Data Diolah Penulis (2025)

Hasil uji reliabilitas komposit ditunjukkan pada Tabel 4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua struktur memenuhi standar reliabilitas yang baik. Terdapat keyakinan lebih dari 0,70 pada keseluruhannya [32].

#### **Uji Cronbach's Alpha**

Tabel 9. Uji Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.716	Reliabel
OCB	0.940	Reliabel
Motivasi Kerja	0.932	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.853	Reliabel

Sumber Data Diolah Penulis (2025)

Semua konstruk penelitian menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi, menurut hasil uji Cronbach's Alpha yang ditunjukkan pada Tabel 5. Variabel ini dapat dianggap dapat diandalkan dan konsisten, sehingga layak digunakan dalam penelitian lebih lanjut, sebagaimana dibuktikan oleh nilai *Cronbach's Alpha* yang melebihi nilai standar minimum sebesar 0,70.

#### **Uji R-Square**

Tabel 10. Uji R-Square

	R-square	Adjusted R-square
Kepuasan Kerja (Y)	0.894	0.892

Sumber Data Diolah Penulis (2025)

Gaya kepemimpinan transformasional, Organizational citizenship behavior, dan motivasi kerja menjelaskan 89,4% variasi kepuasan kerja, seperti yang terlihat pada tabel di atas. Berdasarkan R-square 0,894. 10,6% terakhir dipengaruhi oleh elemen yang tidak ada dalam model studi. R-square yang disesuaikan sebesar 0,892 menunjukkan bahwa model tersebut dapat menjelaskan berbagai hal dengan baik meskipun banyak variabelnya. Model struktural studi menjelaskan dengan baik dan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan faktor-faktor lainnya berkorelasi kuat.

#### **Effect size ( $F^2$ )**

Tabel 11. Uji Effect size ( $F^2$ )

	X1.	X2.	X3.	Y.
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)				0.466
Organizational Citizenship Behavior (X2)				0.607

*Peningkatan Kepuasan Kerja melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior, dan Motivasi Kerja di pegadaian area semarang (Risai Tunia Lestari, et al)*

<b>Motivasi Kerja (X3)</b>				0.316
<b>Kepuasan Kerja (Y)</b>				

Sumber Data Diolah Penulis (2025)

Tiga faktor eksternal, X1, X2, dan X3, memiliki ukuran efek sebesar 0,466, 0,607, dan 0,316 pada konstruk Y, menurut hasil uji f-square. Ketiganya memiliki efek yang besar karena  $f^2 > 0,35$ . Ini berarti bahwa setiap variabel independen memberikan kontribusi yang kuat dan penting untuk menjelaskan variabel dependen Y.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 12. Uji Path Coefficients

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)
<b>Gaya kep. Transformasional (X1) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	0.350	0.350	0.059	5.949	0.000
<b>OCB (X2) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	0.396	0.401	0.063	6.321	0.000
<b>Motivasi Kerja (X3) -&gt; Kepuasan Kerja (Y)</b>	0.302	0.295	0.068	4.462	0.000

Sumber Data Diolah Penulis (2025)

Misalnya, konstruk X1 memiliki koefisien 0,350 pada konstruk Y, nilai p 0,000, dan statistik T 5,949. Konstruk X2 memiliki nilai p 0,000, statistik T 6,321, dan koefisien 0,396. Sebaliknya, konstruk X3 memiliki nilai p 0,000, statistik T 4,462, dan koefisien Y 0,302. Statistik T lebih dari 1,96 dan nilai p di bawah 0,05, yang menunjukkan bahwa ketiga variabel memengaruhi Y secara statistik.

### Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB), motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja karyawan Pegadaian di Semarang. Setiap variabel tersebut terbukti memberikan kontribusi nyata dalam membentuk rasa puas terhadap pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui peningkatan kenyamanan, keterlibatan, dan semangat kerja.

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Dalam organisasi, gaya kepemimpinan yang tepat mampu memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data, indikator pertimbangan individu memiliki pengaruh paling besar dibandingkan indikator lainnya dengan rata-rata 81,48% responden menyatakan setuju bahwa perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta inspirasi kepada karyawan akan menciptakan rasa dihargai dan termotivasi.

Berdasarkan hasil analisis Path Coefficient, diperoleh bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,350, nilai t-hitung 5,949 ( $> 1,96$ ) dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien Beta (standardized) yang cukup besar tersebut mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional di PT Pegadaian Area Semarang, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, mendorong keterlibatan, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan merasa lebih dihargai ketika pemimpin memperhatikan kebutuhan mereka, memberikan visi yang jelas, dan menginspirasi dengan keteladanan. Hal ini berdampak pada meningkatnya motivasi internal, loyalitas, dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Kesimpulan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menciptakan suasana yang memotivasi,

mendorong, dan visioner serta meningkatkan kepuasan kerja. Jika pemimpin menginspirasi dengan visi, memberikan perhatian yang dipersonalisasi, dan menumbuhkan kreativitas, karyawan akan merasa lebih terlibat dan memiliki [5].

## 2. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kepuasan Kerja

Dalam organisasi, perilaku sukarela karyawan di luar tugas formal (extra-role behavior) sangat menentukan suasana kerja yang kondusif. Berdasarkan hasil analisis data, indikator kepatuhan terhadap organisasi *dan sportsmanship* memiliki pengaruh paling besar dari indikator lainnya dengan rata-rata 79,26% responden menyatakan setuju bahwa kesediaan membantu rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang rela membantu dan peduli terhadap tim menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis.

Berdasarkan hasil analisis Path Coefficient, diperoleh bahwa variabel organizational citizenship behavior (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,396, nilai t-hitung 6,321 ( $> 1,96$ ) dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien Beta yang paling besar di antara variabel lain menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior adalah faktor paling dominan yang memengaruhi kepuasan kerja.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat perilaku organizational citizenship behavior yang ditunjukkan karyawan, maka semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan. Lingkungan kerja yang dibentuk oleh karyawan yang berperilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, patuh pada kebijakan perusahaan, dan menjaga hubungan sosial yang baik akan menciptakan iklim organisasi yang saling mendukung. Kondisi ini membuat karyawan merasa lebih diterima, dihargai, dan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, adanya perilaku organizational citizenship behavior mampu mengurangi konflik, meningkatkan kolaborasi tim, serta memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja secara keseluruhan. Hasil ini selaras dengan penelitian [22], [23], yang mengklaim bahwa organizational citizenship behavior dapat meningkatkan lingkungan kerja sama dan rasa syukur dalam perusahaan. Pekerja yang bersedia membantu prosedur organisasi biasanya mengalami peningkatan keterlibatan, pengakuan, dan kepuasan psikologis.

## 3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan penting yang memengaruhi antusiasme dan kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil analisis data, indikator kebutuhan akan prestasi memiliki pengaruh paling besar dari indikator lainnya dengan rata-rata 82,96% responden menyatakan setuju bahwa keinginan berprestasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi untuk mencapai target cenderung lebih puas dengan pekerjaannya karena merasa tertantang dan dihargai.

Berdasarkan hasil analisis Path Coefficient, diperoleh bahwa variabel Motivasi Kerja (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,302, nilai t-hitung 4,462 ( $> 1,96$ ) dan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien Beta ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, maka semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan. Karyawan dengan motivasi tinggi akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas, merasa lebih berharga atas pencapaian yang diraih, dan lebih mampu mengatasi tantangan di tempat kerja. Lingkungan kerja yang mendukung motivasi, seperti pemberian penghargaan, peluang pengembangan diri, serta hubungan kerja yang harmonis, dapat memperkuat rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Penemuan ini diperkuat oleh studi [28], yang menekankan bahwa dorongan kerja intrinsik dan ekstrinsik yang tinggi dapat membuat pekerja lebih bahagia di tempat kerja dan lebih mungkin ingin melakukan pekerjaan mereka. Pegadaian adalah perusahaan keuangan publik yang mengalami kesulitan dengan digitalisasi dan persaingan. Agar tetap terbuka dan tumbuh, perusahaan membutuhkan karyawan yang tidak hanya terampil tetapi juga sangat bersemangat.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB), motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional membuat karyawan Pegadaian Area Semarang bahagia. Pemimpin yang menginspirasi, membantu, dan mendorong partisipasi membuat karyawan lebih puas dan lebih terlibat, menurut penelitian. Dengan cara yang sama, perilaku OCB seperti loyalitas, tugas sosial, dan kesukarelaan oleh anggota staf menjadikan tempat kerja sebagai tempat yang baik. Motivasi yang tinggi di tempat kerja, dari sumber dalam atau luar, juga membuat orang lebih berdedikasi dan bahagia dengan pekerjaan mereka. Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki efek terbesar pada kebahagiaan kerja dari tiga faktor yang dilihat. Nilai koefisiennya adalah 0,396. Gaya kepemimpinan transformasional berada di urutan kedua dengan skor 0,350. motivasi kerja berada di urutan ketiga dengan skor 0,302. Hal ini menunjukkan bahwa di PT Pegadaian Area Semarang, perilaku karyawan di luar pekerjaan memiliki efek terbesar dalam membuat mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dengan mempertimbangkan semuanya, ketiga faktor ini berperan besar dalam menentukan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja, loyalitas, dan retensi yang lebih baik. Karena itu, bisnis harus berupaya mengembangkan OCB, kepemimpinan transformasional, dan struktur kerja yang dapat membuat pekerja tetap termotivasi dari waktu ke waktu.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian “Peningkatan Kepuasan Kerja melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior, dan Motivasi Kerja di PT Pegadaian Area Semarang”, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi bagi organisasi dan peneliti selanjutnya, yaitu:

1. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional dengan cara memperkuat kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, inspirasi, serta dukungan terhadap bawahan. Selain itu, perlu dilakukan upaya untuk menumbuhkan loyalitas dan inisiatif individu karyawan melalui penguatan budaya organisasi dan pemberian penghargaan atas kontribusi di luar tugas utama.
2. Motivasi kerja karyawan yang sudah tinggi perlu terus dijaga dengan memberikan tantangan kerja yang sesuai, peluang pengembangan karier yang jelas, serta pengakuan atas prestasi yang dicapai. Di sisi lain, kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui perbaikan sistem komunikasi internal agar lebih terbuka dan efektif. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan kinerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi dapat semakin meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Herudini Subaryanti, A. Rizko, Y. Asm, U. Jakarta, and F. Ubsi Bogor, “Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.”
- [2] Sandini Dwi, “Dampak Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Kepemimpinan,” vol. 1, Aug. 2019, doi: <https://doi.org/10.51977/jsm.v1i1.81>.
- [3] S. Sunarta, “Pentingnya Kepuasan Kerja,” *Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi*, vol. 16, no. 2, pp. 63–75, Oct. 2019, doi: [10.21831/efisiensi.v16i2.27421](https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421).
- [4] A. Djuraidi and N. Laily, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening,” *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, vol. 13, no. 1, p. 1, Apr. 2020, doi: [10.26623/jreb.v13i1.2182](https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182).
- [5] G. Gebreheat, H. Teame, and E. I. Costa, “The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses’ Job Satisfaction: An Integrative Review,” *SAGE Open Nurs*, vol. 9, Jan. 2023, doi: [10.1177/23779608231197428](https://doi.org/10.1177/23779608231197428).
- [6] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, 2025. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=V6AwEQAAQBAJ>
- [7] I. Maharanı and A. Handayani, “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Ocb) pada Karyawan PT. Telkom,” *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi*, vol. 1, Jan. 2020, doi: [10.30659/psisula.v1i0.7683](https://doi.org/10.30659/psisula.v1i0.7683).
- [8] R. K. Tandellilin and G. Widjadana, “Pengaruh Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Motivasi Kerja Karyawan Perusahaan Jasa Konstruksi di Kota Ambon Menggunakan Metode Partial Least Square-Structural Equation

- Modeling,” *Dimensi Utama Teknik Sipil*, vol. 10, no. 1, pp. 86–103, Apr. 2023, doi:10.9744/duts.10.1.86-103.
- [9] M. Indrasari, “The Effect Of *Organizational Culture*, Environmental Work, Leadership Style On The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of Teaching In State Community Academy Bojonegoro,” *Sinergi : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, vol. 7, no. 1, Jul. 2017, doi: 10.25139/sng.v7i1.30.
- [10] I. M. Sabbah *et al.*, “The association of leadership styles and nurses well-being: a cross-sectional study in healthcare settings,” *Pan African Medical Journal*, vol. 36, 2020, doi: 10.11604/pamj.2020.36.328.19720.
- [11] S. Suryadi and K. Karyono, “Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan etos kerja terhadap kinerja Karyawan PT. Keihin Indonesia,” *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, vol. 5, no. 1, pp. 85–95, Jan. 2022, doi: 10.36778/jesya.v5i1.563.
- [12] P. Hasni, D. Noviantoro, D. Septianti, P. Studi Manajemen, and U. Tridinanti Palembang, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Win Acces Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening,” 2020.
- [13] F. Agustiansyah, “Literature Review: Peran Motivasi dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan,” 2024. <https://e-journal.naureendigition.com/index.php/mj>
- [14] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior, Updated Global Edition*. Pearson Education, 2021.
- [15] Ig. P. Kawiana, I. G. Riana, I. G. Riyayana, and I. N. R. Adi, “How transformational leadership intensify employee performance mediating by job satisfaction,” *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, vol. 10, no. 3, p. 454, Oct. 2020, doi: 10.22441/mix.2020.v10i3.010.
- [16] L. Fransisca and M. T. Nawawi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus PT Perfect Companion Indonesia),” *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, vol. 5, no. 4, pp. 1034–1042, Oct. 2023, doi: 10.24912/jmk.v5i4.26977.
- [17] D. D. Anggaristi and A. Sahrah, “Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Customer Service PT. ‘X,’” *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, vol. 3, no. 6, pp. 1170–1185, Jun. 2024, doi: 10.59188/jcs.v3i6.752.
- [18] S.U.R. Khan, M. Anjam, M. Abu Faiz, F. Khan, and H. Khan, “Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction With Interaction of *Organizational Learning Culture*,” *Sage Open*, vol. 10, no. 2, Apr. 2020, doi: 10.1177/2158244020930771.
- [19] S. Siswanto and I. Yuliana, “Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness,” *Journal of Management Development*, vol. 41, no. 2, pp. 94–117, Apr. 2022, doi: 10.1108/JMD-09-2020-0293.
- [20] S. M. Khaerunisah, H. S. Widiana, and E. Y. D. Sari, “Sebuah Studi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dan Dimensinya: Tinjauan Literatur,” *Jurnal Diversita*, vol. 7, no. 2, pp. 133–140, Dec. 2021, doi: 10.31289/diversita.v7i2.4493.
- [21] Robert. Kreitner and A. Kinicki, *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*., 9th ed. Salemba Empat, 2014.
- [22] Q. Hoang Nguyen Tran, “Impact of Michigan Leadership Behaviors on *Organizational Citizenship Behaviors* in Vietnamese Primary Schools: The Mediating Effect of *Organizational Justice* and Person-Organization Fit,” *Sage Open*, vol. 14, no. 2, Apr. 2024, doi: 10.1177/21582440241259017.
- [23] E. R. Lestari, N. Kholifatul, and F. Ghaby, “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan The Influence of *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) on Employee’s Job Satisfaction and Performance,” *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, vol. 7, pp. 116–123, 2018, doi: 10.21776/ub.industria.2018.007.02.6.
- [24] R. Fatmawati, “Efek Mediasi Kepuasan pada Hubungan Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*,” *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, vol. 6, no. 7, p. 3467, Jul. 2021, doi: 10.36418/syntax-literature.v6i7.3655.

- [25] B. M. Laka, J. Burdam, and E. Kafiar, “Role of parents in improving geography learning motivation in Immanuel Agung Samofa High School,” *Jurnal Inovasi Penelitian*, vol. 1, no. 2, pp. 69–74, Jun. 2020, doi: 10.47492/jip.v1i2.51.
- [26] S. N. Kayatun, T. Tajuddin, M. Masniar, and M. Sodikin, “Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan,” *Metode : Jurnal Teknik Industri*, vol. 8, no. 1, pp. 31–40, Mar. 2022, doi: 10.33506/mt.v8i1.1697.
- [27] A. A. A. P. Mangkunegara, *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya, 2017.
- [28] A. D. Gustami, A. H. Saputro, and D. A. A. Mubarok, “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Mining Service PT PINDAD,” *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, vol. 10, no. 2, pp. 926–936, Apr. 2024, doi: 10.35870/jemsi.v10i2.2139.
- [29] D. Safria, P. Purwatiningsih, A. B. Kusuma, and F. Aprillia, “Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan,” *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, vol. 4, no. 1, pp. 1827–1833, Nov. 2024, doi: 10.56799/ekoma.v4i1.6062.
- [30] J. Hair, G. T. M. Hult, C. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2022.
- [31] Gendro Wiyono, *Merancang Penelitian Bisnis (dengan Alat Analisis SPSS 25 & SmartPLS 3.2.8)*, Edisi ke-2. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2020.
- [32] I. Ghazali, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. 2014.