

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TRAINING, DAN EMPLOYEE PERFORMANCE: MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN JOB SATISFACTION

Didit Haryadi¹

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
didit.haryadi.dh55@gmail.com

Wawan Prahiawan²

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
wawan.prahyawan@ymail.com

Hayati Nopus³

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
hnnufus77@untirta.ac.id

W. Wahyudi⁴

Universitas Primagraha
wahyudiwidiachandra2@gmail.com

Diterima 7 Oktober 2021
Disetujui 1 Desember 2021

Abstract-The purpose of this study is to examine and analyze in improving employee performance with transformational leadership and appropriate training through organizational citizenship behavior and job satisfaction to mediate improving employee performance. This study uses a descriptive quantitative method with a causal approach. The object of this research at PT. Nikomas Gemilang Serang Chemical Rubber Division of Nike Hottptress Section used a sample of 160 respondents. Questionnaire answers were measured using an interval scale of 1 – 10. The data were analyzed using the SmartPLS version 3.29 software. The results of this study stated that: 1). Transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance. 2). Training has a positive and significant effect on employee performance. 3). Transformational leadership has a significant effect on organizational citizenship behavior. 4). Training has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. 5). Organizational citizenship behavior has a positive and significant effect on employee performance. 6). Training has a positive and significant effect on job satisfaction. 7). Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Organizational citizenship behavior and job satisfaction can mediate between transformational leadership and training on employee performance.

Keywords: Employee Performance; Job Satisfaction; Organizational Citizenship Behavior; Training; Transformational Leadership

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia ataupun pegawai ialah aset, salah satu sebab kekuatan yang berarti dalam suatu industri serta kerap diucap selaku ujung tombak buat menggapai tujuan industri, oleh sebab itu industri membutuhkan sumber daya manusia ataupun individu yang berkinerja tinggi sehingga bisa menggapai tujuan industri yang sudah ditetapkan (Noe *et al.*, 2014: 121). Kualitas pegawai menjadikan bagian penting yang berarti untuk *competitive advantage* industri. Dengan industri mempunyai pekerja yang berkualitas, hingga industri bisa mengembangkan, memenuhi dalam kemampuannya buat kegiatan aktivitas terhadap produktivitas, ialah untuk konsumennya serta sangat memastikan kepuasan pelanggan (Aprianto & Jacob, 2015: 86).

Performance pada dasarnya merupakan cerminan hal tingkatan pendapatan penerapan dari program aktivitas ataupun kebijaksanaan dalam menciptakan target, tujuan visi serta tujuan sistem yang dituangkan lewat pemograman penting dalam sesuatu perusahaan (Ricardianto, 2018: 67). Dengan begitu tiap pegawai butuh mengenali dengan tentu apa yang jadi tanggung jawab kuncinya, kemampuan semacam apa yang wajib dicapainya dan bisa mengukur sendiri dengan pantas penanda keberhasilannya (Asrar-ul-haq & Kuchinke, 2016).

Salah satu usaha tingkatan *employee performance* ialah dengan kepemimpinan yang baik, industri butuh terdapatnya seseorang *leadership* yang bisa menunjang industri di dalam menggapai tujuannya (Abouria & Othman, 2017). *Transformational leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan dengan melaksanakan upaya mengganti pemahaman, membangkitkan antusias serta mengilhami anak buah ataupun kelompok-kelompok buat menghasilkan upaya ekstra dalam menggapai tujuan kelompok, tanpa merasa ditekan ataupun terhimpit (Luthan, 2006: 653; Prabowo *et al.*, 2018). *Transformational leadership* memotivasi pengikut buat melakukan lebih dari harapan apa yang sebetulnya diharapkan ialah dengan tingkatan maksud yang berarti, serta nilai-nilai pekerjaan di mata mereka, dengan memberikan semangat mereka mempertaruhkan kebutuhan mereka sendiri untuk kebutuhan tim, kelompok, ataupun kebijaksanaan yang lebih besar serta dengan meningkatkan tingkatan keinginan kita ke fase yang lebih besar semacam aktualisasi diri (Priarso *et al.*, 2019)

Usaha lain dalam meningkatkan *employee performance* yaitu dengan meningkatkan *training*. *Training* ialah cara belajar yang mengaitkan akuisisi, kemampuan, rancangan, peraturan ataupun tindakan buat tingkatan kemampuan pegawai (Simamora, 2019: 273). *Training* ialah salah satu perlengkapan buat membiasakan antara performansi serta profesi dengan keahlian, keahlian ataupun kecakapan serta kemampuan dari tiap pegawai dan upaya buat tingkatan kemampuan pegawai untuk aktivitas identifikasi kepada profesi khusus untuk yang berhubungan terhadap pekerjaannya (Afroz, 2018). Pelatihant (*training*) merupakan suatu cara dimana mereka memperoleh daya buat menunjang pendapatan tujuan-tujuan perusahaan (Mathis & Jackson, 2006: 300; Filippetti *et al.*, 2019). *Training* ialah transfer pengetahuan pegawai dengan keahlian yang tingkatan kemampuan mereka daya kegiatan yang pintar serta bagus berpengalaman ialah pusat kepedulian, bagus daya produksi serta kesuksesan sesuatu industri (Filippetti *et al.*, 2019).

Untuk mendapatkan tujuan perusahaan yang optimal ialah dengan membangun *job satisfaction* yang tinggi. *Job satisfaction* pada dasarnya merupakan tindakan biasa kepada profesi seseorang, yang membuktikan perbandingan antara jumlah apresiasi yang diperoleh pekerja serta jumlah yang individu yakini sepatutnya mereka dapat (Robbins & Judge, 2019: 46). Pegawai yang merasa puas pada dasarnya ialah perihal pegawai yang bertabiat perseorangan (Jaworski *et al.*, 2018). Pegawai yang merasa aman, dinilai, mempunyai peluang meningkatkan diri, dengan cara otomatis hendak memfokuskan kepedulian serta membuktikan

penampilan kegiatan yang bagus kepada profesi yang dijalannya (Rahayu *et al.*, 2019). *Job satisfaction* seorang tergantung pada beda antara suatu yang dikira hendak diperoleh dengan apa yang digapai (Sedarmayanti, 2019: 166)

Salah satu strategi meningkatkan *employee performance* yaitu dengan membangun sikap, perilaku, kepedulian sesama antar pegawai. *Organizational citizenship behavior* pada dasarnya ialah sesuatu perilaku ditempat kegiatan yang cocok dengan evaluasi individu yang melampaui persyaratan kegiatan dasar individu (Titisari, 2019: 5). Buat bisa tingkatkan OCB pegawai, amat berarti untuk perusahaan buat mengenali apa yang menimbulkan tampaknya ataupun meningkatnya OCB, kenaikan OCB diprediksi dipengaruhi oleh *job satisfaction* pegawai serta *transformational leadership* serta *training* karyawan pada organisasi sehingga berpengaruh terhadap *employee performance* (Pio *et al.*, 2018). OCB dikonseptualisasikan bagaikan kemampuan ideal, yang didefinisikan dengan sikap yang direalisasikan dalam wujud dorongan intelektual serta dorongan kepada area sosial yang mensupport kemampuan kewajiban (Organ, 1997; Suprianto & Ekowati, 2019: 168)

PT. Nikomas Gemilang Serang merupakan salah satu industri manufaktur yang beroperasi dibidang pabrik pembuatan sepatu. Produk-produknya banyak diminati dan semua produknya ekspor ke luar negeri (mancanegara). Untuk mempertahankan kualitas hasil yang baik tentunya diperlukan *performance* yang tinggi. Saat ini masalah yang dialami yaitu *performance* dalam implementasinya pada PT. Nikomas Gemilang Serang belum berjalan baik sesuai yang diharapkan oleh pihak manajemen, salah satu hambatan yang dialami ialah dibidang oprasional ataupun sumber daya manusianya. Ada sebagian penemuan yaitu bahan *defect* meningkat dan hasil produksipun menurun pada tiap bulannya di tahun 2020, alhasil membuat sasaran menurun. Minimnya penyempurnaan sistem mutu dengan cara yang berkelanjutan. Minimnya pembelajaran serta *training* yang menyebabkan operator dalam proses pembuatannya kurang mengerti atas mutu yang diharapkan industri. Minimnya pemahaman mutu produk, alhasil operator dalam proses pembuatannya cuma berpaku pada sasaran jumlah pembuatan yang di tetapkan industri, tanpa memperhatikan mutu penciptaan suatu produk.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hairudinor *et al.*, 2020), penelitian (Kalsoom *et al.*, 2018), penelitian (Zeb. A *et al.*, 2018), mencatat pada hasil penelitiannya, *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *employee performance*. Namun berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh (Martha *et al.*, 2020), penelitian (Buil *et al.*, 2019), dan penelitian (Otto, 2018), menyimpulkan pada penelitiannya, *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada *employee performance*.

1.2.1 Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini ialah untuk menguji serta menganalisa dalam meningkatkan *employee performance* dengan efektivitas *transformational leadership*, kesesuaian *training*, *organizational citizenship behavior* dan *job satisfaction*. Peran *organizational citizenship behavior* dan *job satisfaction* untuk memediasi meningkatkan kenaikan *employee performance* pada PT. Nikomas Gemilang Serang Divisi *Chemical Rubber Nike* Bagian Hottpress, bersumber pada formulasi permasalahan yang sudah ada.

1.2 Kajian Teori

1.2.1 Employee Performance

Performance ialah hasil dari seseorang pegawai sesuatu aksi ataupun performa biasa dari ketrampilan pegawai yang dikerjakannya dalam bertugas (Insan, 2019: 46). *Employee Performance* merupakan selaku hasil kegiatan yang digapai oleh pegawai sepanjang rentang waktu bersumber pada profesi performansi tiap-tiap yang sudah sesuaikan industri atau

perusahaan (Titisari, 2019: 75). *Performance* bisa diasumsikan merupakan hasil dari sesuatu cara ataupun profesi dalam prestasinya. Sebab itu tiap pegawai dituntut buat mempunyai kompetensi ialah keahlian ataupun kecakapan melakukan kewajiban ataupun profesi yang jadi tanggung jawabnya ataupun yang dipercayakannya. Kinerja pada dasarnya merupakan tiap penerapan kewajiban ataupun profesi terdapat sesuatu aktivitas mengerjakan ataupun mengganti input (masukan) jadi sesuatu output (keluaran) yang berharga terhadap produk ataupun hasil kegiatan dalam aktivitasnya (Vipraprastha *et al.*, 2018). Indikator kinerja karyawan menurut (Insan, 2019: 47) yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, produktivitas.

1.2.2 Transformational Leadership

Leadership merupakan sesuatu cara berikan maksud pada kerjasama serta diperoleh dengan keinginan buat mengetuai dalam menggapai tujuan. *Leadership* merupakan keahlian pengaruhi orang lain supaya ingin berkolaborasi dalam menggapai tujuan yang diresmikan (Asrar-ul-haq & Kuchinke, 2016). *Transformational leadership* ialah seorang pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut dengan menancarkan keyakinan pada mereka serta mendukung pengikutnya buat mempergunakan gagasan serta teknik-teknik terkini dalam tugas-tugas mereka (Neil & Kine, 2007; Kalsoom *et al.*, 2018). *Transformational leadership* mengarah pada pemimpin yang sangat optimis tentang keahlian mereka sendiri buat pengaruhi serta mengatur orang lain (Walton, 2013; Villiers, 2014; Ma & Jiang, 2018). Pemimpin fokus pada kebutuhan pengikut, mereka memberi individu pengarahan yang pas hal pemahaman serta pengakuan mereka serta kesimpulannya mereka melindungi mereka termotivasi buat kebutuhan golongan dari kebutuhan individu mereka. Dengan metode ini para atasan meningkatkan area di mana terdapat keyakinan serta daya cipta serta mereka sanggup bawa pergantian yang di idamkan dalam kemampuan kelompok (Bass, 1997; Zeb *et al.*, 2018). Indikator *transformational leadership* menurut (Yukl, 2017: 316) yaitu karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian scara individual.

1.2.3 Training

Training memainkan kedudukan yang amat berarti untuk pegawai terhadap kemampuan industri (Ahmad & Manzoor, 2017). Pelatihant (*training*) merupakan suatu cara dimana orang memperoleh daya buat menunjang pendapatan tujuan-tujuan perusahaan (Mathis & Jackson, 2006: 300; Filippetti *et al.*, 2019). *Training* berarti membagikan pada pegawai terkini ataupun pegawai dikala ini, keahlian yang diperlukan buat melaksanakan profesi mereka, bila pegawai yang berpotensi besar sekalipun tidak mengenali apa yang wajib dicoba serta gimana melaksanakannya, mereka hendak berimprovisasi ataupun tidak melaksanakan suatu yang bermanfaat tidaksama sekali (Dessler, 2019: 284). *Training* pegawai merujuk pada usaha yang direncanakan oleh sesuatu industri buat memudahkan transfer pengetahuan para pegawai mengenai kompetensi-kompetensi yang berhubungan dengan profesi (Noe *et al.*, 2014: 351). Indikator *training* menurut ((Mandang *et al.*, 2017) yaitu materi pelatihan, pelatih, metode pelatihan dan peserta pelatihan.

1.2.4 Job Satisfaction

Tiap orang yang bertugas menginginkan mendapatkan kepuasan dari tempatnya bertugas. Untuk pegawai yang puas ialah tindakan biasa kepada profesi individunya, yang membuktikan membandingkan pada jumlah apresiasi yang diperoleh karyawan serta pendapatan yang mereka yakini, sepatutnya ia dapat (Robbins & Judge, 2019: 46). *Job satisfaction* menunjukkan pada faktor-faktor individu, semacam keinginan serta harapan pegawai memastikan tindakan

ini, bersama dengan faktor-faktor golongan serta perusahaan semacam ikatan dengan kawan terhadap kegiatan, serta pengawas, dan situasi kegiatan, kebijaksanaan kegiatan, serta imbalan (Moorhead & Griffin, 2013: 72). *Job satisfaction* ialah sekumpulan perasaan pegawai pada pekerjaannya apakah senang atau suka ataupun tidak senang atau tidak suka selaku hasil interaksi pegawai dengan pekerjaannya ataupun sebagai persepsi tindakan psikologis, pula selaku hasil evaluasi pegawai pada pekerjaannya (Sule & Priansah, 2018: 170). Indikator *job satisfaction* menurut (Robbins & Judge, 2019: 50) yaitu rasa senang, memiliki semangat kerja, ekspektasi upah, apresiasi/rasa diakui.

1.2.5 Organizational Citizenship behavior

Organizational citizenship behavior ialah perilaku yang dilandasi oleh kemauan peribadi yang dicoba diluar pekerjaan formalnya serta tidak berhubungan langsung ataupun dengan cara spesifik dengan sistem pemberian apresiasi (Sule & Priansah, 2018: 417). *Organizational citizenship behavior* merupakan sesuatu wujud sikap informal seorang diluar sikap resmi yang diharapkan dari mereka buat membagikan partisipasi kepada kebaikan perusahaan serta apa yang terdapat di dalamnya (Al-Ali *et al.*, 2019). OCB membagikan partisipasi pada perusahaan dan tingkatkan daya produksi kawan kegiatan, tingkatkan daya produksi administrator, hemat pangkal kekuatan yang dipunyai oleh manajemen serta perusahaan dengan cara totalitas, menolong menjaga guna golongan, amat baik dalam mengkoordinasikan aktivitas golongan kegiatan, tingkatkan keahlian perusahaan buat menarik serta menjaga pegawai terbaik, tingkatkan kemantapan perusahaan, tingkatkan keahlian perusahaan buat menyesuaikan diri dengan pergantian area. dalam sebagian riset ditemui dengan OCB mempunyai akibat yang penting kepada kemampuan pegawai (Muzakki *et al.*, 2019). Indikator *Organizational citizenship behavior* menurut (Vipraprastha *et al.*, 2018) yaitu kepedulian, kesopanan, sikap positif dan hati- nurani.

1.3 Hubungan Antar Variabel

1.3.1 Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Performance

Studi (Widodo *et al.*, 2021) menulis pada hasil penelitiannya dengan *transformational leadership* memiliki efek positif serta penting kepada *employee performance*. (Indica, 2015) menulis pada hasil penelitiannya dengan pendapatnya, kepemimpinan merupakan salah satu kedudukan kunci yang dipakai dalam tiap kelompok. Semakin efektif pemimpin yang memiliki gaya *transformational leadership* maka semakin meningkat *employee performance* (Zeb. A *et al.*, 2018). Dari opini diatas dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh pada *employee performance*.

1.3.2 Pengaruh Traiing Terhadap Employee Performance

Penelitian Olokundun *et al.*, (2018) *Training* memiliki efek positif pada *employee performance* akademik. *Training* serta pengembangan tingkatkan kemampuan pegawai dalam melayani pelajar buat mendapatkan data yang dibutuhkan, edukasi, serta sokongan yang dibutuhkan buat berlatih, bertahan, lolos, serta menggapai harapan mereka. Penelitian (Hidayat & Budiartma, 2018) menulis pada hasil penelitiannya dengan pembelajaran serta *training* mempunyai dampak parsial memiliki efek yang positif serta penting kepada *employee performance*. Penelitian Ahmad & Manzoor (2017) melaksanakan riset pada zona telekomunikasi Islambad Pakistan, dalam penelitiannya mengemukakan dengan *training* dalam perusahaan amat berguna dengan cara langsung memberikan efek terhadap *employee performance* yang menciptakan daya produksi yang lebih besar. Dari opini di atas dapat disimpulkan bahwa *training* berpengaruh pada *employee performance*.

1.3.3 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organization Citizenship Behavior*

Penelitian (Kim & Park, 2019) menulis pada hasil penelitiannya dengan *transformational leadership* memiliki pengaruh positif serta penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Semakin efektif pemimpin yang memiliki *transformational leadership* dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* Arar & Abu Nasra, (2019). *Transformational leadership* ialah interaksi antara 2 ataupun lebih golongan yang kerap kali memberikan dukungan yang penuh kepada pengikutnya mengaitkan penyusunan ataupun restrukturisasi suasana yang nyaman serta persepsi individu yang baik mendukung keberhasilan tujuan kelompok (Nurjanah *et al.*, 2020). Dari opini di atas dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan pada *employee performance*.

1.3.4 Pengaruh *Training* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Training untuk pegawai dengan keahlian yang tingkatkan kemampuan mereka sehingga menumbuhkan rasa kepedulian terhadap rekan kerjanya, daya aktivitas yang pandai serta positif berpengalaman ialah pusat kepedulian, cakap kreativitas serta kesuksesan untuk perusahaan (Filippetti *et al.*, 2019). Penelitian (Kharismasyah & Bagis, 2019) menulis pada hasil penelitiannya dengan memasuki era industri yang saat ini pengetahuan dan keterampilan pegawai untuk menunjang pekerjaannya dalam melakukan transformasi pada bagian internalnya. Pham *et al.*, (2019) menulis pada hasil penelitiannya dengan *training* ditatap sebagai penerapan yang berarti buat dengan cara yang penting serta positif tingkatkan sikap pegawai. Dari opini di atas dapat disimpulkan bahwa *training* memiliki pengaruh yang signifikan pada *organizational citizenship behavior*.

1.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Employee Performance*

Organizational citizenship behavior ialah perihal yang berarti dalam perusahaan. *Organizational citizenship behavior* ialah partisipasi pegawai yang melampaui kedudukan ketentuan di tempat kegiatan bekerja, mengaitkan sebagian perilaku nyata mencakup sikap membantu orang lain (kawan kegiatan), jadi volunteer buat tugas-tugas ekstra, taat kepada aturan- aturan serta prosedur- prosedur di tempat lingkungan pekerjaan (Titisari, 2019: 5). Kenaikan OCB ditunjukkan dengan sikap positif, serta memiliki keikhlasan menolong serta ikut serta dalam mensupport guna tim yang hendak tingkatkan kinerjanya (Supriyanto *et al.*, 2020). Pegawai yang memiliki dukungan kegiatan yang tinggi, memiliki anggapan yang bagus kepada kelompok serta memberi anggapan kepada kesamarataan, hingga pegawai hendak dengan ikhlas berperan melampaui impian kelompok pada pekerjaannya yang diselesaikan dengan cara ikhlas Widodo *et al.*, (2019). Dari opini di atas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh pada *employee performance*.

1.3.6 Pengaruh *Training* terhadap *Job Satisfaction*

Mondy, (2008: 209) mengemukakan dengan *training* serta pengembangan (*training and devlopment*) merupakan jantung dari usaha berkepanjangan buat tingkatkan kompetensi pegawai serta kemampuan perusahaan. Mondy, (2008: 209) menerangkan training berikan para pegawai wawasan serta keahlian yang diperlukan untuk profesi mereka dikala ini. Penelitian Diliantari & Dewi, (2019) menulis, *training* memiliki efek yang positif serta penting dalam meningkatkan *job satisfaction*. *Training* memantapkan ikatan antara keringanan pemakaian serta kewajiban daya produksi alhasil bisa menuntaskan pekerjaannya dengan gampang pembelajaran yang baik akan meningkatkan rasa puas pegawai Norfazlina *et al.*, (2016). Dari

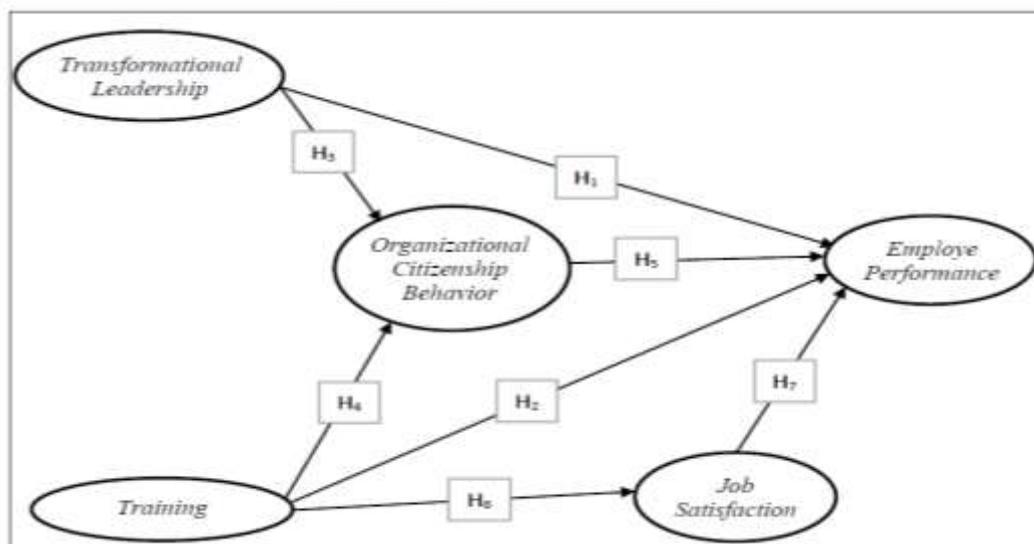
opini di atas dapat disimpulkan bahwa *training* memiliki pengaruh yang signifikan pada *job satisfaction*.

1.3.7 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Tiap orang yang bertugas menginginkan mendapatkan rasa puas dari tempatnya bertugas. Pegawai yang puas merupakan tindakan biasa kepada profesi seorang, yang membuktikan perbandingan antara jumlah apresiasi yang diperoleh pekerja serta jumlah yang mereka yakini sepatutnya mereka dapat (Robbins, 2003: 78; Wibowo, 2016: 415). *Job satisfaction* wajib dilahirkan dengan sebaik-baiknya supaya antusias kegiatan dalam aktivitasnya, pengabdian, cinta, serta patuh pegawai bisa bertambah sehingga membentuk karakter *organizational citizenship behavior* yang tinggi pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan *employee performance* (Tistianingtyas & Parwoto, 2021). Semakin tinggi karyawan yang kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan Al-dalahmeh *et al.*, (2018). Dari opini di atas dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang signifikan pada *employee performance*.

1.4 Kerangka Model Penelitian

Kerangka pemikiran meningkatkan *employee performance* dengan efektivitas *transformational leadership* dan kesesuaian *training* dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* serta *job satisfaction* yang akan mampu mengakselerasi kenaikan *employee performance* dapat di lihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

2. METODOLOGI PENELITIAN

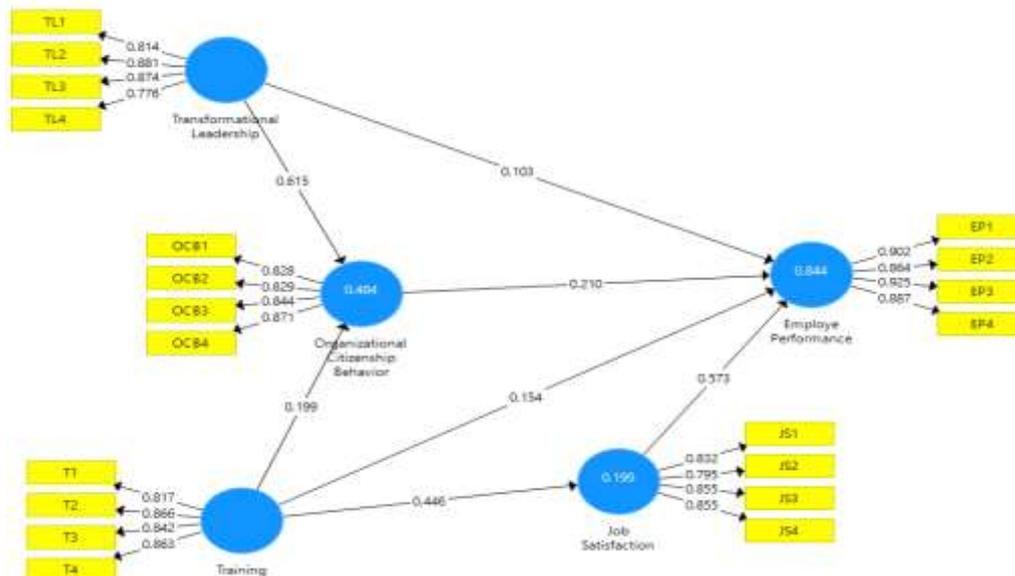
Dalam penelitian ini metode yang digunakan ialah metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan kausal (sebab-akibat). Metode kausal (sebab-akibat) merupakan studi yang mau mencari uraian dalam wujud ikatan, pengaruh, dampak dan efek kausalitas (*cause-effect*) sebagai rancangan ataupun sebagai faktor ataupun sebagian strategi yang dirancang dalam ilmu manajemen (Ferdinand, 2014: 7). Populasi ialah kombinasi dari semua bagian yang berupa kejadian, perihal ataupun orang yang mempunyai karakter yang sama yang jadi pusat kepedulian seorang pengamat sebab itu ditatap selaku seluruh sebagai semestanya penelitian

(Ferdinand, 2014: 171). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Nikomas Gemilang Serang Divisi Nike Bagian Hottpress yang berjumlah 436 responden. *Sample* merupakan beberapa dari populasi yang tersaring serta wakili sebagian dari populasi itu (Yusuf, 2017: 150). Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai bagian Hottpres berjumlah 160 responden dengan teknik *sampling* menggunakan *proporsionet stratifit random sampling* dengan menggunakan 8×20 jumlah variabel parameter (indikator). Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan angket kuesioner dengan skala 1 – 10 dengan menggunakan metode *agree disagree scale*. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu dengan analisis deskriptif dengan menggunakan program bantuan SPSS versi 25, kemudian uji *outer model* meliputi uji validitas dan uji reliabilitas untuk mencari pengaruh antar variabel menggunakan analisis inferensial dengan program bantuan *SmartPLS versi 3.29* melalui uji *outer model* dengan meliputi uji validitas dan uji perhitungan reliabilitas kemudian dengan melihat nilai *scuer root* masing-masing variabel. Kemudian dilanjut dengan uji *inner model* dengan melihat nilai R^2 (*R Square*). Untuk mencari pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel menggunakan uji *bootstrapping* dengan melihat *direct effect* dan *indirect effect*.

3. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

3.1 Hasil Uji Outer Model

Saat sebelum melaksanakan tes asumsi sehingga butuh dicoba uji coba keabsahan buat menampilkan seberapa positif suatu metode instrumen ataupun cara mengukur atas sesuatu rancangan. Dalam riset ini uji coba keabsahan dicoba dengan memandang angka convergent validity serta discriminant validity. Selanjutnya yakni hasil uji coba keabsahan bisa diamati pada sketsa sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Outer Model

Berdasarkan Gambar 3 di atas bahwa semua variabel dari tiap-tiap indikator > 0.70 sehingga dapat memenuhi kriteria validitas. Menurut (Ghozali & Latan., 2015: 74) indikator dinyatakan valid jika masing-masing indikator memiliki nilai *loading factor* > 0.70 . Selain melihat nilai dari *loading factor*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.50 (Ghozali & Latan., 2015: 74). Pada model ini nilai AVE masing-masing variabel berada di atas 0.50 seperti terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Nilai *Crombach's Alpha*, *Composite Reliability* dan AVE

<i>Construct Reliability and Validity</i>			
Variabel	<i>Crombach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
<i>Employee Performance (EP)</i>	0.895	0.927	0.762
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0.908	0.935	0.783
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.915	0.941	0.799
<i>Training (T)</i>	0.883	0.920	0.741
<i>Transformational Leadership (TL)</i>	0.896	0.913	0.726

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Berdasarkan Tabel 1 hasil uji reliabilitas terlihat bahwa *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari seluruh variabel memiliki nilai di atas 0.70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

1.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T Statistic* > *T tabel* (1.960) atau *P values* < 0.05. Hasil tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Tabel 2. Hasil Uji *Bootstrapping Direct Effect*

<i>Path Coefficient Direct Effect</i>				
Hipotesis	Hubungan Pengaruh Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
H ₁	<i>Transformational Leadership (TL) → Employee Performance (EP)</i>	0.103	2.750	0.006
H ₂	<i>Training (T) → Employee Performance (EP)</i>	0.154	3.580	0.000
H ₃	<i>Transformational Leadership (TL) → Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.615	7.815	0.000
H ₄	<i>Training (T) → Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.199	2.514	0.012
H ₅	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) → Employee Performance (EP)</i>	0.210	2.787	0.006
H ₆	<i>Training (T) → Job Satisfaction (JS)</i>	0.446	6.718	0.000
H ₇	<i>Job Satisfaction (JS) → Employee Performance (EP)</i>	0.573	6.890	0.000

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Tabel 3. Hasil Uji *Bootstrapping (Indirect Effect)*

<i>Specific Indirect Effect</i>			
Hubungan Pengaruh Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
<i>Transformational Leadership (TL) → Organizational Citizenship Behavior (OCB) → Employee Performance (EP)</i>	0.129	2.666	0.008
<i>Training (T) → Organizational Citizenship Behavior (OCB) → Employee Performance (EP)</i>	0.043	1.693	0.091
<i>Training (T) → Job Satisfactio (JS) → Employee Performance (EP)</i>	0.256	5.003	0.000

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari Tabel 2 dan Tabel 3 hasil uji *Bootstrapping* dengan *SmartPLS* 3.29 dapat dijelaskan pada penjelasan di bawah ini:

1.6 Pembahasan Hasil Penelitian

1.6.1 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.103 dan nilai *T statistic* 2.750 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.006 < sig (0.05). Hasil ini menjelaskan bahwa semakin efektif pemimpin yang memiliki *transformational leadership* maka semakin meningkat *employee performance*. Responden mengungkapkan bahwa mereka mengharapkan memiliki pemimpin yang memiliki karismatik yang tinggi yang dapat menginspirasi serta perhatian secara individual terhadap bawahannya yang dapat memotivasi mendukung keinginan mereka yang positif dalam hal kegiatan terhadap pekerjaannya. Penulis membangun hipotesis dibab sebelumnya dapat dibuktikan dengan hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. (Hairudinor *et al.*, 2020), (Kalsoom *et al.*, 2018), (Zeb. A *et al.*, 2018), (Ma & Jiang, 2018), (Indica, 2015). Demikian penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Martha *et al.*, 2020), (Buil *et al.*, 2019), dan (Otto, 2018).

1.6.2 Pengaruh *Training* Terhadap *Employee Performance*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *training* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.154 dan nilai *T statistic* 3.580 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.000 < sig (0.05). Hasil ini menjelaskan bahwa semakin sesuai *training* yang diperoleh karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya maka semakin meningkat *employee performance*. Dimana semakin sesuai *training* yang diperoleh karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya oleh perusahaan maka dapat meningkatkan *employee performance*. Dengan materi *training* yang sesuai, pelatih yang kompeten dibidangnya, metode *training* yang sesuai kemudian dalam pesertanyapun karyawan itu sendiri yang profesi serta berkaitan dengan bidang pekerjaannya akan meningkatkan kemampuan karyawan serta mudah dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang mereka terima. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Franklin, *et al.* 2014; Ahmad & Manzoor 2017; Afroz, 2018; Ocen *et al.*, 2017; Hidayat & Budiartma, 2018), yang menyatakan bahwa *training* memiliki pengaruh positif serta penting pada *employee performance*. Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hendri, 2019; Daniel *et al.*, 2019; Gultom *et al.*, 2019) yang menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa *training* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*.

1.6.3 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Diperoleh nilai *T statistic* 7.815 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.000 < sig (0.05) dengan nilai *coefisient intervals original sample* sebesar 0.615. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin efektif pemimpin yang memiliki *transformational leadership* maka semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima, dimana pemimpin yang memiliki *transformational leadership* efektif dapat

meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Karyawan akan merasa segan dan patuh serta menjadi inspirasi dan merasa termotivasi alhasil karyawan bisa merubah sikap yang lebih baik lagi dari tingkat kesopannya, kepeduliannya terhadap rekan kerjanya, perilaku menolong sesama rekan kerja, sikap positif dan mempunyai hati nurani yang tinggi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kim & Park, 2019; Arar & Abu Nasra, 2019; Nurjanah *et al.*, 2020; Hendrawan *et al.*, 2020; Hutagalung *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin efektif pemimpin yang memiliki *transformational leadership* maka semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior*.

1.6.4 Pengaruh Training Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.199 dan nilai *T statistic* 2.514 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.012 < sig (0.05). Hasil ini menjelaskan bahwa semakin sesuai *training* yang diperoleh karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya maka semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior*. Dimana semakin sesuai *training* yang diperoleh karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya bersama tim kerjanya oleh perusahaan maka dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*. (Kharismasyah & Bagis, 2019) menguraikan pada hasil penelitiannya dengan memasuki era industri yang saat ini pengetahuan dan keterampilan pegawai untuk menunjang pekerjaannya dalam melakukan transformasi pada bagian internalnya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Filippetti *et al.*, 2019; Kharismasyah & Bagis, 2019; Pham *et al.*, 2019; Tufan & Wendt, 2019; Amman & Sahar, 2019) yang menyatakan bahwa *training* memiliki efek yang positif pada *organizational citizenship behavior*. Semakin sesuai *training* yang diperoleh karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya dengan tim kerjanya maka semakin meningkat perilaku *organizational citizenship behavior*.

1.6.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Employee Performance

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance*. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.210 dan nilai *T statistic* 2.787 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.006 < sig (0.05). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi *employee performance*. Dimana semakin tinggi karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi *employee performance*. *Organizational citizenship behavior* ialah perihal yang berarti dalam perusahaan. *Organizational citizenship behavior* ialah partisipasi pegawai yang melampaui kedudukan ketentuan di tempat kegiatan bekerja, mengaitkan sebagian sikap mencakup sikap membantu orang lain (kawan kegiatan), jadi volunteer buat tugas- tugas ekstra, taat kepada aturan- aturan serta prosedur- prosedur di tempat lingkungan pekerjaan (Titisari, 2019: 5). Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Supriyanto *et al.*, 2020; Kissi *et al.*, 2020; Muzakki *et al.*, 2019; Widodo *et al.*, 2019; Setiawan *et al.*, 2019; Yuwanda & Pratiwi, 2020; Abrar. U & Isyanto, 2019) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki dampak yang penting pada *employee performance*. Semakin tinggi karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi *employee performance*.

1.6.6 Pengaruh *Training* Terhadap *Job Satisfaction*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.446 dan nilai *T statistic* 6.718 > *T tabel* (1.960) dan nilai *P values* 0.000 < sig (0.05). Hasil ini menjelaskan bahwa semakin sesuai *training* yang diperoleh karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya maka semakin meningkat *job satisfaction*. Dimana semakin sesuai *training* yang diperoleh karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya oleh perusahaan maka dapat meningkatkan *job satisfaction*. Dengan materi *training* yang sesuai, pelatih yang kompeten dibidangnya, metode *training* yang sesuai kemudian dalam pesertanyapun karyawan itu sendiri yang profesi serta berkaitan dengan bidang pekerjaannya akan meningkatkan kemampuan karyawan serta mudah dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang mereka terima memberikan umpan balik terhadap individu menumbuhkan semangat kerja individu, rasa senang terhadap pekerjaannya, memiliki harapan untuk mendapatkan insentif, mendapatkan apresiasi (rasa diakui) oleh menumbuhkan kepuasan kerja bagi karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Diliantari & Dewi, 2019; Jaworski *et al.*, 2018; Norfazlina *et al.*, 2016; Rahayu *et al.*, 2019; Shen & Tang, 2018) yang menyatakan bahwa *training* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Semakin sesuai *training* yang diperoleh karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya maka semakin meningkat *job satisfaction*.

1.6.7 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Performance*

Dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini bahwa hipotesis 7 menunjukkan *job satisfaction* memiliki dampak secara signifikan pada *employee performance*. Dengan diperoleh *coefisient intervals original sample* 0.573 dan nilai *T statistic* (6.890) > *T tabel* (1.960) dan *P values* (0.000) < sig (0.05) menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh diterima yang penulis katakan bahwa *job satisfaction* berdampak signifikan pada *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menyukai pada bidang pekerjaannya kemudian dengan semangat kerja yang tinggi yang karyawan miliki, harapan untuk mendapatkan insentif, dan karyawan mendapatkan apresiasi (rasa diakui) oleh atasan berdampak pada peningkatan kinerja secara kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu dalam mencapai target, dan peningkatan hasil produktivitas. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Al-ali *et al.*, 2019; Tistianingtyas & Parwoto, 2021; Band *et al.*, 2021; Romi *et al.*, 2021; Setyorini *et al.*, 2018), yang mengungkapkan bahwa *job satisfaction* memiliki efek signifikan pada *employee performance*. Namun demikian penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hamsal, 2021; Ikhsan *et al.*, 2019; Arianto, 2017; Nabawi, 2019; Riandi, 2021), yang menyatakan *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh signifikan pada *employee performance*.

4. KESIMPULAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengujian terhadap hipotesis yang penulis ajukan terdapat simpulan sebagai berikut:

1. H₁: Terdapat pengaruh positif yang signifikan *transformational leadership* pada *employee performance* terdukung atau diterima artinya semakin efektif pemimpin yang memiliki *transformational leadership* maka semakin meningkat *employee performance*.

2. H₂: Terdapat pengaruh positif yang signifikan *training* pada *employee performance* terdukung atau diterima artinya semakin sesuai materi *training* yang diperoleh karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya maka semakin meningkat *employee performance*.
3. H₃: Terdapat pengaruh positif yang signifikan *transformational leadership* pada *organizational citizenship behavior* terdukung atau diterima artinya semakin efektif pemimpin yang memiliki *transformational leadership* maka semakin meningkat *organizational citizenship behavior*.
4. H₄: Terdapat pengaruh positif yang signifikan *training* pada *organizational citizenship behavior* terdukung atau diterima artinya semakin sesuai materi *training* yang diperoleh karyawan bersama tim kerja terhadap kebutuhan pekerjaannya maka semakin meningkat *organizational citizenship behavior*.
5. H₅: Terdapat pengaruh positif yang signifikan *organizational citizenship behavior* pada *employee performance* terdukung atau diterima artinya semakin tinggi karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi *employee performance*.
6. H₆: Terdapat pengaruh positif yang signifikan *training* pada *job satisfaction* terdukung atau diterima artinya semakin sesuai materi *training* yang diperoleh karyawan terhadap kebutuhan pekerjaannya maka semakin meningkat *job satisfaction*.
7. H₇: Terdapat pengaruh positif yang signifikan *job satisfaction* pada *employee performance* terdukung atau diterima artinya semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya maka semakin tinggi *employee performance*.

4.2 Saran Implikasi Manajerial

Dari kesimpulan di atas bahwa *transformational leadership* dan *training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* sehingga untuk meningkatkan *employee performance* dapat dilakukan dengan cara meningkatkan *transformational leadership* dan *trainings* secara langsung maupun melalui *organizational citizenship behavior* maupun *job satisfaction*, penulis menuangkan saran implikasi manajerial diantaranya adalah sebagai berikut:

Transformational leadership yang dimiliki pemimpin, bersumber pada asumsi responden tercantum dalam kategori tinggi alhasil sosok serta tindakan dari seseorang atasan ini butuh dipertahankan, walaupun terletak dalam jenis yang tinggi namun sedang dimungkinkan buat ditingkatkan lagi sebab sebagian kecil responden terdapat yang tengah berpikiran kalau atasan di Bagian Hottpres itu belum sesuai yang diharapkan, dilihat dari nilai indeks terkecil ada pada indikator stimulasi intelektual (TL3) sehingga perlu ditingkatkan lagi, sebagian responden beranggapan terkesan pemimpin pilih kasih perlakuan kepada anak buah, kurang respek kepada masalah yang terjalin pada anak buah, pemimpin kurang memotivasi anak buah. Dengan demikian saran penulis, sebaiknya pemimpin mencari perspektif yang berbeda ketika memecahkan suatu permasalahan yang membuat karyawan merasa lebih hormat, menciptakan lebih banyak emosi positif saat bekerja. Selain itu sebaiknya pemimpin mempertimbangkan serta mau membantu bawahannya ketika menghadapi konflik dalam proses kerja sehingga karyawan termotivasi. Hal ini akan membuat karyawan lebih mengagumi pemimpinnya, karena dengan demikian karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan tugasnya. Sebaiknya pemimpin secara aktif mengeksplorasi kebutuhan dan aspirasi karyawan, yang menjadi dasar untuk menetapkan tugas dan mengarahkan pekerjaan serta menciptakan keterlibatan emosional yang positif.

Training yang pernah diikuti oleh karyawan berdasarkan tanggapan responden termasuk dalam kategori tinggi artinya sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya sehingga perlu dipertahankan. Cara untuk mempertahankannya yaitu, hal yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam hal ini sebaiknya *training* diberikan pada seluruh karyawan sesuai kebutuhan

pekerjaannya, sehingga semua karyawan mendapatkan hak yang sama, mereka dapat merasakan manfaat dari *training* itu sendiri, menambah wawasan, keterampilan, kemampuan serta dapat mengaplikasikannya pada pekerjaan mereka. Selanjutnya saran dari penulis yaitu, apabila akan jalan mold item baru, sebaiknya pihak manajemen memberikan *training* pengenalan terlebih dahulu agar proses produksi berjalan lancar sehingga dapat mengurangi jumlah *defec* serta dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja ketepatan waktu dan produktivitas kerja.

Organizational citizenship behavior yang dimiliki oleh karyawan termasuk dalam kategori tinggi sehingga perlu dipertahankan. Meskipun berada dalam kategori yang tinggi tetapi masih dimungkinkan untuk ditingkatkan lagi karena sebagian kecil responden beranggapan ada yang masih kurang memiliki sikap perilaku *organizational citizenship behavior*, dilihat dari nilai indeks terkecil ada pada indikator hati nurani (OCB4) beranggapan bahwa hati nurani karyawan dalam organisasi tersebut masih kurang respek dalam membantu karyawan, saran penulis yaitu untuk dapat meningkatkannya sebaiknya pemimpin memperhatikan karakteristik karyawan yang kurang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior*, dengan demikian karyawan merasa diperhatikan. Sementara dengan adanya karyawan yang menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi dapat terus memunculkan memicu perilaku yang baik dan dapat menjadi contoh karyawan-karyawan yang lainnya. Selain itu sebaiknya pihak manajemen diharapkan dapat merencanakan sarana untuk karyawan dapat melatih kerjasama misalnya mengadakan *out-bound* tiap 6 bulan sekali.

Job satisfaction yang dirasakan oleh karyawan berdasarkan tanggapan responden termasuk dalam kategori tinggi, meski berada dalam kategori yang tinggi, tetapi masih dimungkinkan untuk ditingkatkan lagi karena sebagian kecil responden ada yang masih belum merasakan *job satisfaction*, dilihat dari nilai indeks terkecil ada pada indikator apresiasi/raja diakui (JS4) sehingga perlu ditingkatkan lagi. Saran penulis yaitu hal yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam hal ini sebaiknya pemimpin memperhatikan sistem perbaikan kualitas yang berkelanjutan, misalnya bahan baku, perawatan mesin, suhu mesin sarana dan prasarana alat kerja sehingga berkurangnya hambatan dalam melakukan aktivitas, produktivitas kerja. Selain itu sebaiknya pihak manajemen agar memperhatikan dengan memberikan *reward* yang seimbang pada karyawan yang berprestasi sehingga karyawan merasa diakui.

Berikutnya dari faktor *employee performance* bersumber pada asumsi responden tercantum dalam jenis tinggi. Walaupun terletak dalam jenis yang tinggi namun dapat dimungkinkan buat ditingkatkan lagi sebab masih terdapat sebagian kecil responden terdapat yang sedang menduga mereka belum membuktikan *performance* yang tinggi. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terlihat dari nilai indeks terkecil ada pada indikator produktivitas (EP4). Saran dari penulis yaitu sebaiknya manajemen perlu menyesuaikan target baik dari segi produktivitas, menetapkan aturan sesuai dengan kemampuan dan kondisi karyawan serta kebutuhan organisasi. hal yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam hal ini sebaiknya karyawan bagian produksi diberikan kesempatan yang besar dalam memberikan masukan untuk memecahkan permasalahan, sehingga karyawan akan semakin merasa ikut memiliki perusahaan dan timbul sebuah tanggung jawab yang besar.

Penelitian ini hanya berfokus pada karyawan di Bagian *Hottpress Divisi Chemical Rubber* Nike Pada PT. Nikomas Gemilang Serang. Untuk itu penelitian mendatang saran dari penulis diharapkan mengkaji menambahkan variabel lain dan menambahkan sampel digunakan dengan tujuan dapat memaksimalkan *employee performance*.

Selain itu untuk peneliti dimasa mendatang disarankan menambah objek penelitian misalnya dibagian lain seperti *Roling, R&D, IP, Eva Pailon, Stockfit* yang masih dalam lingkup

Divisi Chemical Rubber Nike Pada PT. Nikomas Gemilang Serang untuk memastikan kesimpulan empiris tentang bagaimana efek transformational leadership dan training dalam mempengaruhi employee performance.

5 REFERENSI

- Abourai, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management, Scientific Research Publishing*, 07(04), 404–423.
- Abrar, U., & Isyanto. (2019). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Urchindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis, Universitas Mercubuana*, 7(2), 106–114.
- Afroz, N. N. (2018). Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector , Tangail Bangladesh. *Global Journal of Economics and Business, Refaad*, 4(1), 111–124.
- Ahmad. I & Manzoor. S. R. (2017). Effect of Teamwork, Employee Empowerment and Training on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 380–394.
- Ahmad, I., & Manzoor, S. R. (2017). Effect of Teamwork, Employee Empowerment and Training on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Exploring Intellectual Capital*, 7(11), 380–394.
- Al-ali, W, Ameen. A, Isaac. O, Khalifa. G, S. A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions : A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 13(4), 103–116.
- Al-Ali, W., Ameen, A., Osama, I., Shibami, G. S. A., & Hamoud, K. A. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions : A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 103–116.
- Al-dalahmeh, M., Khaled, R., Khalaf, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction : The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Journal of Science and Education, Published by Canadian Center of Science and Education*, 12(6).
- Amman, R. M. A. S., & Sahar, A. B. (2019). The Impact of Retail Setting Antecedents on Organizational Citizenship The Impact of Retail Setting Antecedents on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction. *International Business Research, Published by Canadian Center of Science and Education*, 12(February 2020).
- Aprianto, B., & Jacob, F. A. (2015). *Pedoman Lengkap Profesional SDM Indonesia* (Edisi Revi). PPM Manajemen Jakarta.
- Arar, K., & Abu Nasra, M. (2019). Leadership Style, Occupational Perception and Organizational Citizenship Behavior In the Arab Education System in Israel. *Journal of Educational Administration, Emerald Insight*, 57(1), 101–116.
- Arianto, D. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

- Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Staff PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(3), 1–9.
- Asrar-ul-haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal, Elsevier*, 2(1), 54–64.
- Band, G., Timane, R., & Wandhe, P. (2021). Moderation Effect Of Counter Work Productive Behaviour On The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviour. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(4), 938–943.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management, Elsevier*, 77(May), 64–75.
- Daniel, T. C., Koleangan, R., & Sepang, J. L. (2019). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Unilever Tbk Di Manado. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 7(3), 4124–4133.
- Dessler, G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 14). Alih Bahasa: Diana Angelica, Salemba Empat Jakarta.
- Diliantari, K. R & Dewi, I. A. M. (2019). Effect of Training and Compensation of Employee Performance Medicated by Job Satisfaction. *Journal of Management, IT & Social Sciences*, 6(6), 95–103. <https://doi.org/https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n6.768> Effect
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen* (Edisi 5). Universitas Diponegoro Semarang.
- Filippetti, A., Guy, F., & Iammarino, S. (2019). Regional Disparities In The Effect Of Training On Employment. *Regional Studies*, 53(2), 217–230.
- Franklin, D. K., Cowden, R., & Karodia, A. M. (2014). The impact of training and Development on Job Performance. *Singapolean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 3(3), 1–34.
- Ghozali, I & Latan, H. (2015). *Partial Least Square, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro Semarang.
- Gultom, D. F., Wati, W., Sinaga, J., & Putri, D. A. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Tanjung Morawa Medan) Produksi Kelapa Sawit. *Jurnal Manajemen*, 5, 27–34.
- Hairudinor, Humaidi, & Utomo, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Puruk Cahu. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 1–27.
- Hamsal. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Riau. *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 15–29.
- Hendrawan, A., Laras, T., Suchyowati, H., & Cahyandi, K. (2020). Peningkatan Kepemimpinan Transformasional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *University Research Colloquium*, 1–16.
- Hendri, M. I. (2019). The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of the Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Insight*,

- 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Hidayat, R., & Budiartma. (2018). Education and Job Training on Employee Performance. *International Journal of Social Sciences and Humanities (IJSSH)*, 2(2).
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., & Agistiawati, E. (2020). Peran Religiusitas , Kepemimpinan Transformasional , Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Psychology and Conseling*, 2(1), 311–326.
- Ikhsan, M., Reni, A., & Hakim, W. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Agen melalui Kepuasan Kerja: Studi pada Prudential Life Assurance di Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship Pengaruh*, 2(2), 60–71.
- Indica, I. W. M. (2015). *Pengaruh Etos Kerja Islam dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Waroeng Stike And Shake Di Kota Malang)*. 1.
- Insan. A. N. (2019). *Kepemimpinan Transformasional, Suatu Kajian Empiris di Perusahaan* (Edisi 1). Alfabeta Bandung.
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The Effects of Training Satisfaction , Employee Benefits, and Incentives on Part-time Employees ' Commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74(October 2017), 1–12.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance : A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters, Vol.8, No.(3)*, 23–30.
- Kharismasyah. A. Y., & Bagis. F. (2019). Affective Commitment Sebagai Variabel Mediasi Antara Pengaruh Distributive Justice Dan Procedural Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Bank Bni Cabang Kebumen. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1), 130–144.
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The Role Of Transformational Leadership In Citizenship Behavior Organizational Learning And Interpersonal Trust As Mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360.
- Kissi, E., Asare, O. A., Agyekum, K., Agyemang, D. Y., & Labaran, M. (2020). Ascertainning the Interaction Effects Among Organisational Citizenship Behaviour, Work Overload and Employees ' Performance in the Ghanaian Construction Industry International Journal of Productivity and Performance Management Article information : *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2(1).
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership , Transactional Leadership , and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2(106), 1–23.
- Mandang, E. F., Lumanauw, B., & Walangitan, M. D. B. (2017). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 4324–4334.
- Martha, A. R., Rahardjo, K., & Prasetya, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 53(9), 1689–1699.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management (Manajemen Sumber*

- Daya Manusia*) (Edisi 10). Alih Bahasa: Diana Angelica, Salemba Empat Jakarta.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 10). Alih Bahasa: Bayu Airlangga, Erlangga, PT. Gelora Aksara Pratama Jakarta.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Organizational Behavior: Managing People and Organizations)* (Edisi 9). Alih Bahasa: Diana Angelica, Salemba Empat Jakarta.
- Muzakki, Eliyana, A., & Muhtadi, R. (2019). Is Employee Performance Affected by Organizational Cuoture , Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)?: An Empirical Investigation. (*International Journal of Integrated Education, Engineering and Business*), 1(1), 36–42.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing* (Edisi 6). Alih Bahasa: David Wijaya, Salemba Empat Jakarta.
- Norfazlina, G., Akma, A. S. S., Adrina, S. N., & Noorizan, M. M. (2016). Customer Information System Satisfaction and Task Productivity: The Moderating Effect of Training. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 7–12.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Inspectorate General of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1).
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757.
- Olokundun, M., Falola, H., Salau, O., Peter, F., & Borishade, T. (2018). Data in Brief Data set on the effect of training and development on creativity of academic staff in a selected Nigerian university. *Data in Brief*, 18, 399–403.
- Otto, O. (2018). Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Law and Management, Emerald*, 1–30.
- Pham, N. T., Phan. Q. P., & Tuckova. Z. (2019). Enhancing the Organizational Citizenship Behavior For the Environment : The Roles Of Green Training and Organizational Culture. *Journal Sciendo*, 13(4), 1174–1189.
- Pio, R. J., Revo, J., & Tampi, E. (2018). The In Fluence Of Spiritual Leadership On Quality Of Work Life, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2).
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). the Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171–178.
- Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2019). the Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance That in Mediation By Job Satisfaction Variables in Pt. Gynura Consulindo. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 165.
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). The Effect of Career Training and Development

- on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79–89.
- Riandi, R. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Maha Manggala Makmur. *Ensiklopedia Of Journal*, 3(2), 252–259.
- Ricardianto, P. (2018). *Human Capital Management* (Edisi 1). In Media STMT Trisakti Perss Jakarta.
- Robbins, S. R., & Judge, T. A. (2019). *Organization Behavior (Perilaku Organisasi)* (Edisi 16). Alih Bahasa: Ratna Saraswati & Febriella Sirait, Salemba Empat Jakarta.
- Romi, M. V., Soetjipto, N., Widaningsih, S., Manik, E., & Riswanto, A. (2021). Enhancing Organizational Commitment By Exploring Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior And Emotional Intelligence. *Management Science Letters*, 11, 917–924.
- Sedarmayanti. (2019). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja* (Edisi 3). PT. Refika Aditama Bandung.
- Setiawan, I. A., Sulistiyowati, L. N., & Hasanah, K. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Bpr Tunas Artha Jaya Abadi Cabang Mejayan. *Eminar Inovasi Manajemen, Bisnis Dan Akuntans*, 11227–11242.
- Setyorini, W., Yuesti, A., L. N. (2018). The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), 20974–20985.
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How Does Training Improve Customer Service Quality? The Roles Of Transfer Of Training And Job Satisfaction. *European Management Journal*, 2, 1–9.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 3). STIE YKPN Yogyakarta.
- Sule, E. T., & Priansah, D. J. (2018). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan* (Edisi Pert). PT. Refika Aditama.
- Suprianto. A. S & Ekowati. V. M. (2019). *Riset Manajemen SDM Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi dan dilengkapi dengan Contoh Artikel Jurnal* (Edisi 1). Intelegensia Media.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. (2020). Do Organizational Citizenship Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship Between Spiritual Leadership and Employee Performance? *Management Science Letters*, 10, 1107–1114.
- Tistianingtyas, D., & Parwoto. (2021). Effect of Locus of Control and Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Accounting Department Personnel of Naval Base V Surabaya. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 12–17.
- Titisari. P. (2019). *Peraanan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (1 (ed.)). Mitra Wacana Media.
- Tonny Yuwanda, & Pratiwi, N. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang Dan Work Overload Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Universitas Putra Indonesia Padang*, 8(2), 202–215.

- Tufan, P., & Wendt, H. (2019). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*, xxx.
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503–20518.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (Edisi 5). PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Widodo, A., Sunaryo, H., & Khairul. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Malang. *Journal of Chemical Information and Modeling, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang*, 53(9), 1689–1699.
- Widodo, Z. D., Wijastuti, S., & Darmaningrum, K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasi dan Komitmen Afektif di PT Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. Cabang Jepara. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 238. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13157>
- Yukl, G. (2017). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 7). Alih Bahasa: Ati Cahyani, PT. Indeks Jakarta.
- Yusuf. A. M. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Kencana.
- Zeb, A, Saeed. G, Rehman, Ullah, R. (2018). Transformational and Transactional Leadership Styles and its Impact on the Performance of the Public Sector Organizations in Pakistan. *Journal of Social Sciences, Vol: 8*, 37–46.

