

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi

**Ni Kadek Nonik Rasminingsih*, I Putu Wahyu Dwinata JS,
I Komang Suryadnya Diputra**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati

*Correspondence: nonikrasminingsih@unmas.ac.id

ABSTRAK

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang benar dan baik akan mendapatkan karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dan handal, dengan begitu kinerja karyawan yang dipunyai perusahaan akan lebih baik dan bisa mencapai tujuan perusahaan dengan optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, serta *organizational citizenship behavior*. Jumlah sampel yang dalam penelitian ini berjumlah 237 responden BPD Provinsi Bali. Teknik analisis data dilakukan mempergunakan Analisis Jalur (SEM PLS). Hasil penelitian membuktikan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak memberi pengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh positif signifikan pada kepuasan karyawan, *organizational citizenship behavior* memberikan pengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan tidak dimediasi oleh kepuasan kerja serta kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan

ABSTRACT

Correct and good management of human resources (HR) will get employees who have high skills and are reliable, so that the performance of the company's employees will be better and can achieve company goals optimally. This research aims to analyze the influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. The number of samples used was 237 respondents in BPD Bali Province. The data analysis technique was carried out using Path Analysis (SEM PLS). The results of the research prove that transformational leadership has a positive and significant influence on employee performance, job satisfaction does not have a significant positive influence on employee performance, job satisfaction does not have a significant positive influence on employee satisfaction, organizational citizenship behavior has a significant positive influence on employee performance, transformational leadership has a significant positive influence on organizational citizenship behavior, the influence of transformational leadership on employee performance is not mediated by job satisfaction and transformational leadership has a positive and significant influence on employee performance which is mediated by the organizational citizenship behavior variable.

Keywords: *transformational leadership, job satisfaction, organizational citizenship behavior, employee performance.*

PENDAHULUAN

SDM yaitu asset sangatlah krusial dimiliki oleh perusahaan tertentu, karena unsur manusia sangat menjadi penentu kesuksesan organisasi (Ardana dkk., 2012). Mesin produksi jika tidak memperhatikan aspek manusia tidak akan maksimal dikarenakan manusia adalah tenaga kerja yang diharap bisa mewujudkan tingkatan produktivitas yang tinggi dengan suatu standar. Oleh karenanya manusia harus dikoordinasi atau dikelola secara baik supaya bisa melakukan kerja sama sebagai satu

kesatuan untuk mewujudkan sasaran organisasi. Kinerja di sebuah organisasi dilaksanakan oleh seluruh SDM dalam organisasi, baik berdasarkan unsur karyawan dan pimpinan. Semua karyawan memiliki potensi berlandaskan keterampilan serta pengetahuan, kompetensi yang selaras dengan karyawannya. Tetapi, karyawan memiliki perilaku, kepribadian, dan sikap pula yang bisa memberikan pengaruh pada kinerja. Dalam membantu pekerja guna meningkatkan kinerja supaya bisa mewujudkan hasil kerja yang lebih baik, pimpinan harus bisa melaksanakan banyak usaha dalam mewujudkan sasaran organisasi baik oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan dan para tenaga kerja dengan kinerjanya. Gaya kepemimpinan yakni norma perilaku yang dipakai individu saat akan mencoba memberikan pengaruh pada perilaku individu lainnya. Gaya kepemimpinan lebih ditekankan terhadap arti dibandingkan cara penentuan keputusan melalui pemimpin dalam memberi sebuah kebijakan ataupun keputusan dalam perusahaan dan tepat jika tujuan perusahaan sudah dikomunikasikan atau diterima karyawannya.

Disamping kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja sebagai faktor penting untuk mewujudkan capaian tenaga kerja yang optimal. Kepuasan kerja memperlihatkan perasaan individu pada pekerjaan. Tenaga kerja yang memperoleh kepuasan kerja akan menjalankan pekerjaan secara baik sementara tenaga kerja tanpa kepuasan kerja tidak bisa meraih kematangan psikologis. Disamping kepemimpinan transformasional maupun kepuasan kerja, OCB menjadi faktor kinerja karyawan pula. Sebuah hal yang dijadikan pertimbangan yaitu bagaimanakah keberadaan suatu pekerjaan mendukung situasi ketika bekerja, lalu pekerja siap guna melaksanakan hal lebih selain tanggung jawab formal dengan sukarela dan tidak diawasi. OCB dapat mengoptimalkan produktivitas juga efisiensi karyawan dan organisasi yang kemudian berkontribusi terhadap fungsi efektif dari sebuah organisasi. Ini dikarenakan karyawan diharap bisa mengetahui keberadaan organisasi dengan seluruh kekurangan atau secara sukarela mempunyai komitmen pada keefektifan fungsi organisasinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi di BPD Provinsi Bali

Tinjauan Social Exchange Theory

Social exchange theory yakni teori yang mendasari penelitian ini, yakni menerangkan beberapa transaksi yang ada dalam semua kehidupan sosial individu yang dilihat dengan adanya interaksi sosial yang kuat. Serim et al. (2014) memberikan penjelasan bahwa terdapat beberapa unsur dalam kaitannya dengan hubungan dalam tempat kerja melalui teori pertukaran sosial. Pimpinan perusahaan yang memahami kehendak karyawannya serta bisa menerangkan suatu hal yang akan didapatkan bila hasil kerja selaras dengan harapan misalnya memberi imbalan yang sesuai dengan kinerja, maka karyawan akan berupaya dalam mengerahkan kinerja yang baik secara optimal. Proses timbal balik yang baik serta selaras diantara atasan dengan bawahan akan memunculkan komunikasi antar dua-duanya akan lebih lancar dan pada akhirnya semua karyawan lebih bisa memahami nilai yang terdapat di perusahaan ataupun akan mulai tumbuhnya budaya organisasi yang dimiliki karyawan. Seluruhnya itu akan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan yang bertambah mengalami peningkatan ditinjau berdasarkan hasil kerja para karyawan.

METODE

Penelitian memiliki sifat asosiatif kausal memanfaatkan pendekatan kuantitatif, yakni penelitian tujuannya guna melakukan uji pengaruh diantara 2 variabel ataupun lebih, yakni menelusuri sebab akibat diantara variabel bebas dan terikat. Penelitian diadakan di BPD Provinsi Bali. Populasi penelitian merupakan semua karyawan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Bali yaitu sebanyak 579 orang karyawan yang menyebar di 9 Kabupaten/Kota di Provinsi Bali. Penetapan jumlah sampel dalam penelitian mempergunakan Rumus Slovin. Sampel yang akan di ambil pada penelitian merupakan 236,568 yang dibulatkan ke bawah menjadi 237 responden.

Penelitian mempergunakan kuesioner untuk alat ukur penelitian. Skala pengukuran yang dipakai merupakan Skala Likert satu hingga lima, di mana nilai satu membuktikan ukuran pernyataan STS, nilai dua TS, nilai tiga CS, nilai empat S sedangkan nilai lima membuktikan pernyataan SS. Kepemimpinan transformasional: pada variabel beban kerja terdiri dari empat dimensi yang di ukur dengan 13 item pernyataan kuesioner. Responden diminta untuk mengisi item pernyataan dengan memilih jawaban diantara skala 1 (STS) sampai 5 (SS), hal tersebut dilaksanakan guna untuk

mengetahui sejauh mana responden ingin mengalami stress kerja di perusahaan. Deskripsi jawaban responden pada kepemimpinan transformasional memiliki nilai rerata total sebanyak 4,47 yang tergolong sangat tinggi.

Kepuasan kerja: dalam variabel kepuasan kerja mencakup 5 dimensi yang di ukur dengan 12 item pernyataan kuesioner. Responden diminta untuk mengisi item pernyataan dengan memilih jawaban diantara skala 1 (STS) sampai 5 (SS), hal tersebut dilaksanakan guna untuk mengetahui sejauh mana responden mengalami masalah terkait kepuasan kerja. Deskripsi jawaban responden terhadap kepuasan kerja bernilai rerata total sebanyak 4,42 tergolong sangat tinggi. *Organizational citizenship behavior*: mencakup 5 dimensi yang diukur dengan 10 pernyataan kuesioner. Responden diminta guna mengisi item pernyataan dengan memilih jawaban diantara skala 1 (STS) sampai 5 (SS), hal tersebut dilaksanakan guna mengetahui sejauh mana responden mendapatkan *Organizational citizenship behavior* yang tinggi dalam bekerja. Deskripsi jawaban responden pada *Organizational citizenship behavior* memiliki nilai rerata total sebanyak 4,48 yang tergolong sangat tinggi.

Kinerja karyawan : dalam variabel kinerja karyawan mencakup tiga dimensi yang di ukur dengan 19 item pernyataan kuesioner. Responden diminta untuk mengisi item pernyataan dengan memilih jawaban diantara skala 1 (STS) sampa 5 (SS), hal tersebut dilaksanakan guna untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Deskripsi jawaban responden pada kinerja karyawan memiliki nilai rerata total sebanyak 4,39 tergolong sangat baik. Penelitian mempergunakan SEM memakai pendekatan VB-SEM dengan PLS. Data penelitian diolah mempergunakan program SmartPLS versi 3.0 guna melakukan uji hipotesis serta menghasilkan sebuah model layak menjadi menjadi teknik umum dalam mengestimasi path model yang mempergunakan konstruk laten mempergunakan multiple indikator (Ghozali, 2014).

HASIL

Tabel 1
Outer Loading Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Kode	(X)	(M1)	(Y)	(M2)	
Kepuasan Kerja (M1)	<i>Payment system</i>	M1.1		0,823			
		M1.2		0,710			
		M1.3		0,692			
	<i>Promotion</i>	M1.4		0,715			
		M1.5		0,806			
		M1.6		0,783			
	<i>Supervision</i>	M1.7		0,829			
		M1.8		0,839			
		M1.9		0,858			
	<i>Work it self</i>	M1.10		0,710			
		M1.11		0,692			
		M1.12		0,715			
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (M2)	<i>Altruism</i>	M2.1				0,644	
		M2.2				0,716	
	<i>Civic virtue</i>	M2.3					0,687
		M2.4					0,684
	<i>Conscientiousness</i>	M2.5					0,735
		M2.6					0,725
	<i>Courtesy</i>	M2.7					0,751
		M2.8					0,813
	<i>Sportmanship</i>	M2.9					0,782
		M2.10					0,625
Kepemimpinan transformasional (X)	<i>Idealized influence</i>	X.1	0,850				
		X.2	0,827				
		X.3	0,867				
	<i>Inspiration motivation</i>	X.4	0,775				
		X.5	0,856				
		X.6	0,823				
	<i>Intelectual simulation</i>	X.7	0,824				
		X.8	0,845				
		X.9	0,876				
	<i>Individualized consideration</i>	X.10	0,885				
		X.11	0,849				
		X.12	0,826				
		X.13	0,806				
Kinerja karyawan (Y)	<i>Task performance</i>	Y1			0,734		
		Y2			0,763		

	Y3	0,771
	Y4	0,817
	Y5	0,811
Adaptive performance	Y6	0,781
	Y7	0,745
	Y8	0,840
	Y9	0,846
	Y10	0,795
Contextive performance	Y11	0,819
	Y12	0,838
	Y13	0,810
	Y14	0,834
	Y15	0,755
	Y16	0,724
	Y17	0,842
	Y18	0,823
	Y19	0,620

Sumber: data olahan

Tabel 2
Pengukuran Nilai Cross Loading Masing-masing Variabel

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasan Kinerja (M1)	Kinerja Karyawan (Y)	Organizational Citizenship Behavior (M2)
M1.1	0,657	0,823	0,552	0,441
M1.2	0,648	0,806	0,588	0,426
M1.3	0,682	0,783	0,503	0,416
M1.4	0,726	0,829	0,505	0,347
M1.5	0,723	0,839	0,492	0,388
M1.6	0,701	0,858	0,537	0,376
M1.7	0,637	0,786	0,530	0,344
M1.8	0,548	0,688	0,571	0,391
M1.9	0,710	0,759	0,617	0,361
M1.10	0,686	0,710	0,654	0,484
M1.11	0,611	0,692	0,684	0,452
M1.12	0,655	0,715	0,596	0,531
M2.1	0,456	0,589	0,610	0,644
M2.2	0,279	0,361	0,413	0,716
M2.3	0,287	0,301	0,358	0,687
M2.4	0,179	0,177	0,308	0,684
M2.5	0,185	0,153	0,324	0,735
M2.6	0,213	0,231	0,365	0,725
M2.7	0,244	0,265	0,325	0,751
M2.8	0,285	0,312	0,386	0,813
M2.9	0,382	0,359	0,470	0,782
M2.10	0,615	0,595	0,620	0,625
X1	0,850	0,712	0,676	0,449
X2	0,827	0,672	0,641	0,441
X3	0,867	0,758	0,598	0,421
X4	0,775	0,625	0,546	0,292
X5	0,856	0,723	0,608	0,385
X6	0,823	0,688	0,607	0,382
X7	0,824	0,710	0,644	0,397
X8	0,845	0,706	0,639	0,426
X9	0,876	0,748	0,655	0,456
X10	0,885	0,759	0,699	0,468
X11	0,849	0,769	0,678	0,458
X12	0,826	0,747	0,666	0,417
X13	0,806	0,765	0,634	0,422
Y1	0,705	0,663	0,734	0,450
Y2	0,617	0,616	0,763	0,479
Y3	0,559	0,557	0,771	0,412
Y4	0,636	0,615	0,817	0,495
Y5	0,569	0,534	0,811	0,520
Y6	0,701	0,639	0,781	0,419
Y7	0,626	0,577	0,745	0,509
Y8	0,531	0,508	0,840	0,547
Y9	0,569	0,531	0,846	0,510
Y10	0,612	0,527	0,795	0,515
Y11	0,492	0,511	0,819	0,561
Y12	0,607	0,605	0,838	0,558
Y13	0,668	0,614	0,810	0,530
Y14	0,613	0,615	0,834	0,583
Y15	0,584	0,628	0,755	0,438
Y16	0,622	0,597	0,724	0,479

Y17	0,587	0,578	0,842	0,570
Y18	0,592	0,604	0,823	0,561
Y19	0,460	0,492	0,620	0,418

Sumber: data olahan

Nilai *cross loading* seperti disajikan dalam Tabel 2 menunjukkan semua variabel mempunyai nilai *cross loading* melebihi 0,50 bisa dinyatakan variabel sesuai dengan syarat *discriminant validity*. Tabel 3 bisa diketahui masing-masing variabel kepuasan kerja, kepemimpinan melebihi dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian bisa dikatakan bahwa seluruh indikator adalah indikator yang layak dan valid guna melakukan pengukuran pada variabelnya masing-masing. Data yang disajikan dalam Tabel 3 membuktikan nilai AVE melebihi 0,50, serta keempat variabel laten yang diteliti bernilai \sqrt{AVE} melebihi koefisien korelasi antar variabel yang lain. Dengan demikian, hasil yang didapatkan menunjukkan mempunyai *discriminant validity* yang positif.

Tabel 3
Perbandingan Akar Kuadrat AVE dan Korelasi Antara Variabel

	AVE		Korelasi			
	AVE	\sqrt{AVE}	X	M1	M2	Y
Kepemimpinan transformasional (X)	0,759	0,871	0,840	0,861	0,776	0,449
Kepuasan Kerja (M1)	0,646	0,804	0,861	0,776	0,761	0,861
Organizational Citizenship Behavior (M2)	0,657	0,811	0,761	0,737	0,790	0,639
Kinerja karyawan (Y)	0,698	0,835	0,499	0,535	0,639	0,718

Sumber: data olahan

Pengukuran realibilitas bisa dilaksanakan dengan pengukuran satu kali saja. Pengukuran hanya sekali lalu hasil diperbandingkan dengan pertanyaan lainnya ataupun mengukur hubungan antara jawaban pertanyaan. Alat guna melakukan pengukuran reliabilitas yaitu *cronbach alpha*. Reliabel yaitu jika nilai yang didapatkan > 0,70 serta tidak reliabel apabila didapatkan nilai < 0,70.

Tabel 4
Nilai Cronbah's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X)	0,965	0,969	Reliable
Kepuasan Kinerja (M1)	0,939	0,948	Reliable
Kinerja karyawan (Y)	0,966	0,969	Reliable
Organizational Citizenship Behavior (M2)	0,900	0,914	Reliable

Sumber: data olahan

Tabel 5
Path Coeficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)
Kepemimpinan transformasional -> Kepuasan Kinerja	0,000	0,862	0,861	43,946	0,020
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja karyawan	0,000	0,437	0,443	5,977	0,074
Kepemimpinan transformasional -> Organizational Citizenship Behavior	0,000	0,503	0,499	11,260	0,044
Kepuasan Kinerja -> Kinerja karyawan	0,023	0,191	0,186	2,286	0,081
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja karyawan	0,000	0,320	0,319	7,118	0,045

Sumber: data olahan

Uji hipotesis dievaluasi dengan mengamati nilai t-statistik, serta *p-value*. Pada kondisi t-statistik melebihi t-tabel (1,96), serta *p-value* < 0,05, kini memiliki arti menerima hipotesis. Tabel 6 diketahui bahwa pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bernilai t-statistik sebesar 5,977 serta nilai p sebanyak 0,000, berarti terdapatnya pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan. Penelitian ini didukung penelitian Paracha et al (2012); Putra (2014); Hartono (2016); dan Silalahi dkk (2018) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional kepada kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif. Pengaruh kepemimpinan transformasional kepada kepuasan kerja bernilai t-statistik sebesar 43,946 serta nilai p

sebanyak 0,000, maka antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif. Kepemimpinan yang ditentukan manajer di dalam organisasi memunculkan integrasi yang memberikan dorongan pada keinginan kerja karyawan guna mewujudkan hasil optimal. Perilaku pemimpin adalah faktor paling penting yang bisa memberi pengaruh kepada kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini didukung penelitian Al-Swidi et al. (2016); Hamstra et al (2017); dan Kakakhel et al (2017) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* bernilai t-statistik sebesar 11,260 sedangkan nilai p sebanyak 0,000, artinya terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Peran kepemimpinan sebagai hal krusial juga dalam menyesuaikan beberapa macam kebutuhan atau guna memunculkan suasana kerja yang kondusif. Potensi yang baik dari pemimpin untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional, maka bertambah meningkatnya *extra-role* yang terdapat di dalam diri karyawannya. Penelitian ini didukung penelitian Nguni et al (2015); Frianto (2016); Anggraini (2016); dan Wahjono (2018) menyebutkan bahwa ada pengaruh positif diantara kepemimpinan transformasional pada OCB.

Tabel 6
Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total Serta Perhitungan VAF

Pengaruh Tidak Langsung		
	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))
Kepemimpinan transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja karyawan	0,160	2,280
Kepemimpinan transformasional -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja karyawan	0,159	6,543
Pengaruh Total		
Kepemimpinan transformasional -> Kepuasan Kerja	0,861	43,946
Kepemimpinan transformasional -> Kinerja karyawan	0,443	5,977
Kepemimpinan transformasional -> Organizational Citizenship Behavior	0,499	11,260
Kepuasan Kerja -> Kinerja karyawan	0,186	2,286
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja karyawan	0,319	7,118

Sumber: data olahan

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bernilai t-statistik sebesar 2,286 sedangkan nilai p sebanyak 0,000, artinya terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yaitu faktor yang sangatlah krusial guna memperoleh hasil yang maksimal saat individu mendapatkan kepuasan ketika bekerja tentu dia akan berusaha sebaik mungkin dengan seluruh kemampuannya guna menghasilkan tugas pekerjaan. Penelitian ini didukung penelitian Ahmed et al (2017); Tuna et al (2017); George et al (2018); Prasetya (2018); dan Rialmi et al (2020) menyebutkan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh signifikan dan positif.

Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan bernilai t-statistik sebesar 7,118 sedangkan nilai p sebanyak 0,000, artinya terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini didukung penelitian Sintaasih (2016); Anshori et al (2016); Huang et al (2017); Suzana (2017); Teridefira (2017); dan Wardhani et al (2017) mengungkapkan pekerja dengan OCB yang positif cenderung berkinerja lebih optimal daripada perusahaan yang lain.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja bernilai t-statistik sebesar 2,280 sedangkan nilai p sebanyak 0,000, artinya terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Jika gaya kepemimpinan mampu diciptakan secara baik tentu akan menimbulkan kepuasan kerja untuk pegawai dan akan menaikkan kinerja para karyawannya dengan seluruh pengarahan dan pengaturan yang positif. Penelitian ini didukung penelitian Zabihi et al (2012); Paracha et al (2012); dan Bibing (2016) menyebutkan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya bila gaya kepemimpinannya baik, kinerja beserta kepuasan kerja akan mengalami peningkatan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* bernilai t-statistik sebesar 6,543 sedangkan nilai p sebanyak 0,000, artinya terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

melalui *organizational citizenship behavior*. Penerapan kepemimpinan transformasional yang positif, menjadikan tenaga kerja mandiri ataupun mempunyai kesiapan guna melaksanakan pekerjaan, hal tersebut menunjukkan dengan munculnya kesiapan melalui para karyawannya akan menimbulkan perilaku organisasional dari diri para karyawannya, dimana OCB tersebut kemudian akan berlandaskan terhadap kenaikan kinerja karyawan. Penelitian ini didukung penelitian Gul et al (2016) dan Hartono (2016) mengungkapkan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan OCB menjadi variabel intervening.

SIMPULAN

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: 1) kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh signifikan dan positif; 2) kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan di BPD Provinsi Bali; 3) *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan di BPD Provinsi Bali berpengaruh positif dan signifikan; 4) kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di BPD Provinsi Bali berpengaruh signifikan dan positif; 5) kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* di BPD Provinsi Bali berpengaruh signifikan dan positif; 6) pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan di BPD Provinsi Bali dapat dimediasi oleh kepuasan kerja; dan 7) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di badan pendapatan daerah Provinsi Bali dapat dimediasi oleh *organizational citizenship behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, K., Mujiati, N.W., dan Mudiarta Utama, I W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2016. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Asian Social Science*. 8(10), 130-150.
- Anggraini, D., & Nuraini, H. 2016. Hubungan Persepsi Siswa Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru dengan Hasil Belajar Biologi Siswa Kelas X SMA Swasta Sinar Husni Medan Tahun Pembelajaran 2014/2015. *Jurnal Pelita Pendidikan*. 4(1), 90-106.
- Ahmed, N., Rasheed, A., and Jehanzeb, K. 2017. An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol 2, No 4, pp. 99-106
- Anshori, M. Isa. 2016. Relasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship behavior (OCB) (Studi Kasus di Poltekes Surabaya). *Jurnal Sumber Daya Manusia*. hal: 42-50.
- Anna, Suzana. 2017. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja karyawan (Studi di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon). *Jurnal bisnis manajemen*.
- Frianto, Pandia. 2012. *Manajemen dana dan kesehatan bank*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- George, J. M., and Brief, A. P. 1992. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychol. Bull.* 112, 310-329.
- Gul, S., Ahmad, B., Rehman, H. U., Shabir, N., and Razaq, N. 2012. Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 44-51
- Ghozali, I. 2014. *Structural Equation Modeling. Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartono, Jogiyanto. 2016. *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. Edisi Kelima. BPFE. Yogyakarta
- Hamstra, M. R. W., Yperen, N. W. V., Wisse, B., & Sassenberg, K. 2017. Transformational transactional leadership styles and followers regulatory focus. *Journal of Personnel Psychology*, 10(4), 182-186
- Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. 2017. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Nursing Ethics*, 19(4), 513- 529.

- Kakakhel. 2017. Effects of Leadership Styles on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Commitment and Turnover Intention (Empirical Study of Private Sector Schools' Teachers)
- Nguni, S.C., 2015. A Study of the Effects of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviour in Tanzanian Primary and Secondary Schools, *Doctoral thesis*, Universiteit Nijmegen.
- Paracha MU, Qamar A, Mirza A, Waqas I-U-H, Ali M. 2012, Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. *Glob J Manag Bus Res.* 12(4).
- Prasetya, H. dan Sutopo, W. 2018. Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek dan Arah Perkembangan Riset. *Jurnal Teknik Industri*, 13(1), 17-26.
- Putra. 2014. Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi). *Jurnal Fakultas Ekonomi*.
- Rialmi Z, Noviyanti I, Akbar R. 2020, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance (Study of PT Antarmitra Sembada, West Jakarta Logistics Division). *J Res Business, Econ Educ.* 2(4).
- Serim, H., Demirbağ, O., & Yozgat, U. 2014. The Effects of Employees' Perceptions of Competency Models on Employability Outcomes and Organizational Citizenship Behavior and the Moderating Role of Social Exchange in this Effect. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 1101–1110.
- Sintaasih, dkk, 2016, Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung, Bali, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan.* 7(2)
- Silalahi, B. Y. 2018. Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Psikologi.* 2(1).
- Teridefira. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap OCB dengan Iklim Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Kanwil DJKN Lampung. *Tesis*.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A.A., and Çatir, O. 2017. Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry. *S.A.M. Advanced Management Journal.* 76(3), 10-25.
- Wahjono, Sentot Imam dkk. 2018. *Pengantar Bisnis*, ed. Revisi. Jakarta: Prenada Media group.
- Zabihi, M., Hashemzahi, R., & Tabrizi, K. G. 2012. Impact of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior. *World Applied Sciences Journal*, 16(8), 1176-1182.