

LINGKUNGAN KERJA MEMODERASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN OCB TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Leonardo Badi

Leonardobadi39@gmail.com

Khuzaini

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research aimed to examine and analyze the effect of transformational leadership, and organizational citizenship behavior on employee performance, with the work environment as the moderating variable. The research was quantitative. Furthermore, the population was all employees of Bank Jatim, the main office at Basuki Rahmat, Surabaya. The data collection technique used purposive sampling, with 95 employees as the sample. Moreover, the instrument used questionnaires with a Likert scale. The scale had 5 alternatives answer. The data analysis technique used a validity test and Moderated Regression Analysis (MRA). According to the data analysis result and hypothesis test, it concluded as follows: 1) Transformational leadership had a significant effect on employees' performance; 2) Organizational Citizenship Behavior had a significant effect on employees' performance; 3) work environment could moderate the effect of transformational leadership on employees' performance, and 4) work environment could moderate the effect of Organizational Citizenship Behavior on the employees' performance at the main office of Bank Jatim, Basuki Rahmat, Surabaya.

Keywords: Transformational Leadership, OCB, Environment, Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional, organizational citizenship behaviour terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi lingkungan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan analisis regresi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya yang berjumlah 128 karyawan. Pengambilan sampel dengan teknik purposive sampling diperoleh 95 karyawan. Instrumen yang digunakan adalah angket dengan skala likert yang memiliki 5 alternatif jawaban. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan terdiri dari uji validitas instrumen dan uji Moderated Regression Analysis (MRA). Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa; 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 2) Organizational citizenship behaviour berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya; 3) Lingkungan kerja mampu memoderasi (memperkuat) pengaruh kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Karyawan; 4) Lingkungan kerja mampu memoderasi (memperkuat) pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, OCB, lingkungan, kinerja

PENDAHULUAN

Menurut Ardana *et al.*, (2012:3) karyawan merupakan harta atau asset yang paling berharga dan penting bagi organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Dalam dunia perusahaan atau bisnis, ilmu mengelola karyawan perusahaan disebut manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan data menunjukkan bahwa kinerja Bank Jatim secara keseluruhan setiap tahunnya mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan. Bank Jatim sendiri merupakan perusahaan pemerintahan yang *profitable*, Sebagian besar profit yang diperoleh dari

pengembangan usaha kecil menengah. Akan tetapi menurut Dewi (2016), yang menjadi permasalahan di dalam perusahaan ialah sasaran target yang belum optimal. Sasaran target yang dimaksud adalah tugas yang diberikan oleh pimpinan Sebagian kecilnya belum diselesaikan secara optimal sesuai yang diharapkan. Kegagalan sasaran target tersebut dapat dilihat dari beberapa faktor seperti indikator kinerja karyawan, yaitu dilihat dari kepemimpinan transformasional, Organizational Citizenship (OCB) dan Lingkungan Kerja pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya.

Dari latar belakang yang telah diuraikan, maka dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut: (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya?, (2) Apakah *organizational citizenship behaviour* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya?, (3) Apakah lingkungan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya?, (4) Apakah lingkungan kerja memoderasi pengaruh organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya?. Mengingat permasalahan penelitian diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk : (1) Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya (2) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya (3) Untuk mengetahui dan menganalisa lingkungan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya (4) Untuk mengetahui dan menganalisa lingkungan kerja memoderasi pengaruh *organizational citizenship behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya.

TUJUAN TEORITIS

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2012:9) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lingkungan Kerja

menurut Serdarmayanti (2013:2) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat yang digunakan dalam bekerja yang terdapat di lingkungan sekitarnya dimana seseorang dapat melakukan pekerjaanya.

Kepimpinan Transformasional

Menurut Yukl, (2010:313) kepemimpinan transformasional adalah keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpinnya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang awalnya mereka harapkan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Garay (2006:34) Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan mengedepankan kepentingan perusahaan dan bukan termasuk kewajiban kerja formal serta tidak terikat secara langsung dengan system reward yang formal.

PENELITIAN TERDAHULU

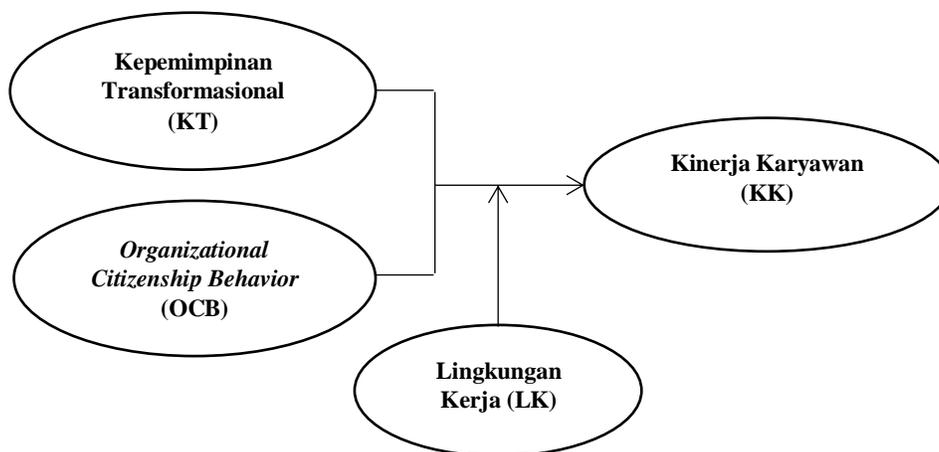
Tabel 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penelitian	Variabel		Hasil
			Bebas	Terikat	
1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.	Yanti dan Mursidi (2021)	Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi	Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasioan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Agung Paper.		Kepemimpinan Transformasioan, dan kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasioan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasioanl, motivasi kerja dan <i>organizational citizen behavior</i> terhadap kinerja karyawan pada PT. BNI cabang palu.	Magfirah (2015)	Gaya kepemimpinan transformasi oanl, motivasi kerja dan <i>organizational citizen behavior</i>	kinerja karyawan	Kepemimpinan tranformasional, motivasi, dan <i>organizational citizen behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BNI cabang palu.
4	Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional,pr omosi jabatan, lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia.	Indrawan (2018)	Kepemimpinan transformasi onal, promosi jabatan, lingkungan kerja non fisik	Kepuasan kerja karyawan	kepemimpinan transformasional, promosi jabatan, lingkungan kerja non fisik secara simultan dan parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sumber: *google Scoolar*

Rerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah beserta kajian teori yang telah dirumuskan dalam pembahasan sebelumnya, maka dapat ditentukan kerangka konseptual penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1.
Rerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis dalam sebuah penelitian pada dasarnya merupakan dugaan sementara atau pemecahan sementara terhadap masalah yang dibahas dalam penelitian tersebut. Sugiyono (2012), menjelaskan bahwa dikatakan sementara karena hanya memberikan jawaban berdasarkan. Teori-teori relevan yang telah dimuat, akan tetapi belum berdasarkan fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Oleh karena itu, untuk menguji kebenaran hipotesis ini akan menggunakan data yang akan dikumpulkan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2020), dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya

Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Cindrakasih dan Siti (2020) yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya lingkungan kerja non fisik dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Kinerja organisasi yang baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suzana (2017) dengan judul pengaruh *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H₂: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya.

Lingkungan Kerja Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja para karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional kurang efektif menjelaskan perencanaan dan visi perusahaan. Kinerja dipengaruhi juga oleh lingkungan kerja. Situasi lingkungan kerja yang kondusif, misalnya adanya hubungan baik dengan teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya hubungan baik dengan rekan kerja dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang (Nanulaitta, 2018).

Sejalan dengan penelitian Ronal dan Hotlin (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat pula penelitian Tucunan *et al.*, (2014) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Tanda positif menunjukkan bahwa semakin kuat pemahaman dan pelaksanaan kepemimpinan transformasional maka semakin kuat kinerja karyawan.

H₃: Lingkungan kerja mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya.

Lingkungan Kerja Memoderasi Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas. Segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal (Aktorina, 2015). Sejalan dengan penelitian Ronal dan Hotlin (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diperkuat pula penelitian Suzana (2017). Pada penelitiannya terdapat kesamaan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan bertanda positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan pentingnya memperhatikan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan.

H₄: Lingkungan kerja mampu memoderasi pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini berdasarkan jenis datanya adalah dengan menggunakan penelitian kuantitatif. Sedangkan menurut metodenya penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif. Tujuan penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi secara sistematis, factual dan akurat guna mengetahui sifat populasi yang berkaitan dengan variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian.

Gambaran dari Populasi Penelitian

Sugiyono (2012) mengatakan bahwa populasi merupakan generalisasi atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang telah ditetapkan peneliti untuk menarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya. Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian yang dilakukan peneliti terhadap bagian personalia (*human capital*), menemukan informasi terkait populasi pada Bank

Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya bahwa terdapat 128 orang karyawan yang saat ini bekerja di perusahaan tersebut.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik penelitian sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dimana sampel yang digunakan dalam penelitian ini harus memenuhi kriteria tertentu sebagai responden. Sehingga karyawan yang memenuhi kriteria yang akan ditentukan akan melibatkan diri sebagai sampel penelitian dalam proses pengumpulan data.

Teknik Pengumpulan Data

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data fisik, data fisik merupakan jenis data berupa obyek atau benda fisik yang berwujud, sehingga nantinya data tersebut dapat menjadi bukti untuk mendukung penelitian. Data fisik yang dimaksud dalam penelitian ini berupa kuesioner atau angket yang akan diisi oleh karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer. Data primer diperoleh secara langsung dari responden yang menjadi sasaran penelitian melalui kuesioner yang telah dibagikan kepada karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan melalui kuesioner atau angket. Sumber data diperoleh melalui jawaban yang terdapat dalam kuesioner atau angket yang telah diisi oleh responden.

Dalam melakukan pengukuran butir pertanyaan, peneliti menggunakan *skala likert*. Tujuan pengukuran dengan *skala likert* adalah untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang terhadap kondisi. Atau fenomena social (Sugiyono, 2014). Selain itu alasan peneliti menggunakan *skala likert* 5 kriteria terutama untuk melihat jawaban responden dalam hal ini karyawan pada Bank Jatim pusat Surabaya, kearah sangat setuju atau tidak setuju terhadap kondisi internal perusahaan. Kriteria yang dimaksud adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Daftar Skala Likert

No	Uraian	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Cukup Setuju (CS)	3
3	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2011)

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel Dependen

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil dari aktivitas kerja yang dilakukan karyawan sesuai dengan jenis dan bidang keahliannya (Mangkunegara *et al.*, 2013). (1) Kualitas kerja (2) Kuantitas kerja (3) Pemanfaatan waktu (4) Efektivitas (5) Kemandirian (6) Komitmen kerja.

Variabel Independen

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang-orang di sekitarnya, yang berorientasi terhadap perubahan lingkungan organisasi dan sumber daya yang ada kearah positif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (O'leary *et al.*, 2013). (1) Pengaruh ideal (KT₁) (2) Motivasi inspirational (KT₂) (3) Stimulasi intelektual (KT₃) (4) Pertimbangan individual (KT₄)

Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan lingkungan segala sesuatu yang berhubungan dengan karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya dalam bentuk fisik maupun non fisik yang dapat mendukung karyawan saat menjalankan pekerjaan operasional perusahaan. Menurut Sunyoto (2015:45). (1) Keamanan (2) Suasana kerja (3) Hubungan karyawan (4) Tersedianya fasilitas kerja.

Organizational citizenship behaviour (OCB)

Organizational citizenship behaviour merupakan sikap patriot seorang karyawan terhadap perusahaan. Dimana karyawan tersebut memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu, melebihi tuntutan pekerjaannya dengan sukarela tanpa mengharapkan imbalan (Garay dan Robbins, 2007). (1) *Altruism* (2) *Conscientiousness*, (3) *Civic virtue*, (4) *Spormanship*, (5) *Courtesy*.

Teknis Analisis Data

Menurut Sugiyono (2012:331) teknis analisis data kuantitatif merupakan teknis analisis data menggunakan metode statistik melalui pengukuran berupa angka-angka.

Uji Kualitas Data

Uji Validitas

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid, maka digunakan uji validitas penelitian. Menurut Sugiyono (2014:348) hasil penelitian dikatakan valid apabila ada kesesuaian antara data yang terkumpul dengan data yang realistis pada objek penelitian. Pengukuran uji validitas dilakukan dengan cara melakukan korelasi antara skor suatu butir pertanyaan dengan total variabel jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif maka indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2016). Akan tetapi, pernyataan kuesioner tersebut dikatakan tidak valid apabila harga suatu korelasi dibawah 0,30, sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas pada dalam penelitian ini menggunakan uji *Cronboach's Alpha*. Suatu penelitian dikatakan reliable jika nilai *Cronboach's Alpha* $>$ 0,6 dan penelitian dikatakan tidak reliable jika *Cronboach's Alpha* $<$ 0,6 (Ghozali, 2013:133).

Moderated Regression Analysis (MRA)

Moderated Regression Analysis (MRA) ini digunakan dengan cara menjumlahkan perkalian antara variabel independen (variabel bebas) dengan variabel moderatingnya. Ghozali (2013)

merumuskan persamaan regresi untuk menentukan jenis variabel pemoderasi yaitu : (1) $KK = \alpha + \beta_1KT + \beta_2OCB + \varepsilon$ (2) $KK = \alpha + \beta_1KT + \beta_2OCB + \beta_3LK*KT + \beta_3LK*OCB + \varepsilon$

Keterangan:

KK = Kinerja karyawan

α = Bilangan konstanta

β = Koefisien arah persamaan penelitian

KT = Kepemimpinan transformasional

OCB = *Organizational citizenship behaviour (OCB)*

LK*KT = Interaksi antara lingkungan kerja dengan kepemimpinan transformasional

LK*OCB = Interaksi antara lingkungan kerja dengan *Organizational citizenship behaviour*

ε = Kesalahan Pengganggu

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi maupun residual memiliki didistribusi normal atau tidak. Uji statistic dianggap tidak valid apabila uji t dan F yang mengamsumsikan bahwa nilai residual distribusi normal tersebut dilanggar. Pendekatan yang digunakan menggunakan grafik *Normal P-P plot of regression standart*.

Uji Multikolinieritas

Tujuan dari uji multikolinieritas untuk mengetahui apakah terdapat kerelasi yang kuat antar variabel independen (X). syaratnya adalah tidak boleh ada multikolinieritas dalam model regresi. Dapat diketahui melihat nilai VIF (*variance inflation factor*) m dan jika $VIF < 10$ maka dapat dikatakan tidak ada multikolinieritas (Ghozali, 2013:105).

Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian heteroskedastisitas untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari residu suatu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali 2013:139). Model regresi dikatakan baik jika tidak terjadi Hereroskedastisitas terjadi ketika *variance* dari residual berbeda atau tidak tetap, hal tersebut dapat dideteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik.

Uji kelayakan Model

Uji Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Menurut Ghozali (2011:97) analisis koefisien determinasi berganda atau R-square merupakan alat ukur untuk melihat seberapa besar pengaruh antara variabel independen terhadap perubahan dependen secara simultan.

Uji F Uji Goodness Of Fit (Uji F)

Uji statistic F digunakan untuk membuktikan apakah variabel independent yang dimasukan dalam model mempunyai pengaruh secara Bersama-sama terhadap variabel dependen. Apabila tingkat signifikan F yang diperoleh dari hasil Pengujian lebih kecil dari nilai signifikansi yang digunakan sebesar 5% maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independent secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Begitupun sebaliknya, apabila tingkat signifikan F yang diperoleh dari hasil Pengujian lebih besar dari nilai signifikansi yang digunakan sebesar 5% maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel independent secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, untuk menguji (uji t) Lingkungan Kerja Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Organisational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya. Uji t ini dilakukan berdasarkan berdasarkan nilai probabilitas, jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis yang diajukan dapat diterima, sedangkan apabila nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka hipotesis yang diajukan ditolak atau tidak signifikan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

populasi dalam penelitian ini adalah 95 karyawan pada Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya. Adapun deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini di lihat dari : jenis kelamin, usia, pendidikan, masa bekerja sebagai berikut: responden jenis kelamin mayoritas didominasi perempuan sebanyak 51 orang atau 53,7%. Sisanya diperoleh jenis kelamin laki-laki sebanyak 44 orang atau 44,3%. responden dalam penelitian ini yang berusia 31 s/d 45 tahun sebesar 52 orang atau 54,7%. Sedangkan yang paling sedikit adalah responden berusia antara > 46 tahun yakni sebesar 12 orang atau 12,6%. dominasi responden dari pendidikan terakhir yaitu sarjana (S1) sebanyak 45 orang atau 47,4%. Selanjutnya pendidikan terakhir paling sedikit adalah magister (S2/S3) sebanyak 10 orang atau 10,5%. responden yang dominan terkait karakteristik masa kerja antara 4 s/d 9 tahun diperoleh sebanyak 46 orang atau 48,4%. Selanjutnya karakteristik paling kecil diperoleh masa kerja > 10 Tahun sebanyak 8 orang atau 8,4%.

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Hasil uji validitas data dari setiap variabel dan indikator masing-masing dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Sig. (2-tailed)	Taraf Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	KT _{1.1}	0.000	0.05	Valid
	KT _{1.2}	0.000		Valid
	KT _{1.3}	0.000		Valid
	KT _{1.4}	0.000		Valid
Organizational Citizenship Behaviour	OCB _{2.1}	0.000	0.05	Valid
	OCB _{2.2}	0.000		Valid
	OCB _{2.3}	0.000		Valid
	OCB _{2.4}	0.000		Valid
	OCB _{2.5}	0.000		Valid
Lingkungan Kerja	LK _{3.1}	0.000	0.05	Valid
	LK _{3.2}	0.000		Valid
	LK _{3.3}	0.000		Valid

	LK _{3,4}	0.000	Valid
Kinerja Karyawan	KK ₁	0.000	Valid
	KK ₂	0.000	Valid
	KK ₃	0.000	Valid
	KK ₄	0.000	Valid
	KK ₅	0.033	Valid
	KK ₆	0.041	Valid

Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 3 menunjukkan bahwa bahwa semua variabel beserta indikatornya menunjukkan Valid karena nilai sig (2-tailed)-nya lebih kecil dari taraf signifikansi yang digunakan yaitu 5%. Artinya bahwa uji validitas pada variabel kepemimpinan transformasional, *Organizational citizenship behaviour*, kinerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating beserta item indikatornya dapat dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Hasil uji validitas data sebagaimana dapat dilihat pada tabel dengan menggunakan bantuan program SPSS maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	N of Items	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	0,781	4		Reliabel
<i>Organizational citizenship behaviour</i>	0,766	5	0,6	Reliabel
LK*KT	0,678	4		Reliabel
LK*OCB	0,710	6		Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas di atas dapat diketahui bahwa variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian ini sudah sangat representatif dalam arti kata pengukuran datanya sudah dapat dipercaya (*reliabel*).

Analisis Regresi Moderasi

Analisis regresi moderasi diukur dengan menggunakan uji interaksi atau yang sering disebut dengan *moderated regression analysis* (MRA) yang merupakan aplikasi khusus regresi linear berganda dimana dalam regresinya terdapat unsur-unsur interaksi yaitu perkalian dua atau lebih variabel independen. Menurut Ghazali (2018:227) uji *moderated regression analysis* berbeda dengan analisis sub-kelompok, dikarenakan penggunaan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator. Hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Perhitungan Regresi Moderasi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.329	.331		7.031	.000
KT	1.095	.427	1.568	2.562	.012
OCB	.923	.386	1.240	2.391	.019
LK*KT	.253	.110	2.269	2.299	.024
LK*OCB	.314	.105	2.735	2.999	.004

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
 Sumber: data primer diolah, 2022

Berdasarkan hasil dari analisis regresi linear berganda yang ditunjukkan pada tabel 13 maka persamaan analisis regresi moderasi yang didapat adalah sebagai berikut:

$$KK = a + B_1 KT + B_2 OCB + B_3 KT * LK + B_4 OCB * LK + e_i$$

$$KK = 2,329 + 1,095KT + 0,923OCB + 0,253 LK * KT + 0,314 LK * OCB + e$$

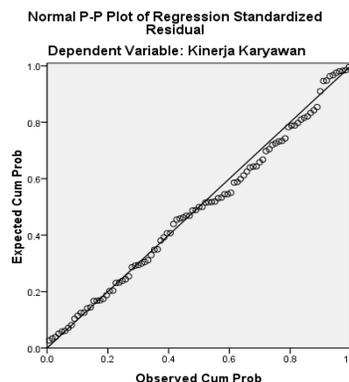
Dengan persamaan regresi yang telah didapat, maka dapat diinterpretasikan bahwa:

- (1) Besarnya nilai konstanta adalah 2,329, hal ini menunjukkan bahwa jika variabel yang terdiri; kepemimpinan transformasional, *Organizational citizenship behaviour*, LK*KT dan LK*OCB mengalami perubahan maka kinerja karyawan akan sebesar 2,329.
- (2) Koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 1,095, hasil ini menunjukkan arah hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan bersifat positif. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- (3) Koefisien regresi *organizational citizenship behaviour* sebesar 0,923, hasil yang diperoleh menunjukkan arah hubungan positif antara variabel *organizational citizenship behaviour* dengan kinerja karyawan. Berarti semakin tinggi perilaku *organizational citizenship behavior* akan berdampak pada kinerja yang semakin tinggi, sebaliknya semakin rendah perilaku *organizational citizenship behavior* maka berdampak pada kinerja yang semakin rendah.
- (4) Koefisien regresi LK*KT sebesar 0,253, dengan arah hubungan positif antara variabel LK*KT dengan kinerja karyawan artinya semakin baik fasilitas yang dimiliki dalam lingkungan kerja serta didukung adanya rasa nyaman bagi karyawan akan memberikan rasa puas sehingga memicu perilaku yang melebihi syarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan kepada atura perusahaan dan sebagainya yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Pendekatan grafik, yaitu grafik *Normal P-P Plot of regression standard*, dengan pengujian ini disyaratkan bahwa distribusi data penelitian harus mengikuti garis diagonal antara 0 dan pertemuan sumbu X dan Y. Grafik tersebut disajikan dalam gambar berikut:



Sumber: data primer diolah, 2022

Gambar 2
Gambar Hasil Uji Normalitas

Terlihat pada gambar 2 grafik *Normal P-plot Regression Standarized* di atas menunjukkan titik-titik tersebut menyebar di sekitar garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa data yang sudah dikumpulkan dan diolah peneliti layak untuk digunakan meskipun terdapat beberapa titik-titik yang sedikit menyimpang dari garis diagonal. Selain menggunakan *Normal P-plot Regression Standarized*. Pendekatan uji statistik dengan menggunakan *Nonparametric Test One-Sample Kolmogorov-Smirnov (1-Sample K-S)* yang bertujuan untuk memastikan data yang diolah sudah distribusi normal. Jika hasil uji dari *Kolmogorov-Smirnov* (nilai sig) berada diatas 5%, bisa disimpulkan bahwa asumsi normalitas dianggap sudah terpenuhi dapat disajikan sebagai berikut.

Tabel 6
Hasil Uji Normalitas
One-Sample-Kolmogorov-Smirnov Test

		<i>Standardized Residual</i>
N		95
Normal Parameters ^{a,b}		.0000000
		.33585133
Most Extreme Differences	Absolute	.059
	Positive	.059
	Negative	-.045
Kolmogorov-Smirnov Z		.576
Asymp. Sig. (2-tailed)		.895

Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 6 menunjukkan bahwa besarnya nilai *Asymp Sig (2-tailed)* yakni sebesar 0,895 lebih besar dari 0,05. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka dapat disimpulkan bahwa data variabel penelitian berdistribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Multikolinieritas

Pengujian dalam uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance factor* (VIF). Apabila uji multikolinieritas dapat diketahui jika nilai *tolerance* > 0,1 atau nilai VIF < 10 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel dalam model regresi.

Hasil multikolinieritas adalah sebagai berikut:

Tabel 7
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	Variance Influence Factor (VIF)	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	0.779	3.038	Bebas Multikolinieritas
<i>Organizational citizenship behaviour</i>	0.788	3.305	Bebas Multikolinieritas
LK*KT	0.686	4.284	Bebas Multikolinieritas
LK*OCB	0.742	4.714	Bebas Multikolinieritas

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

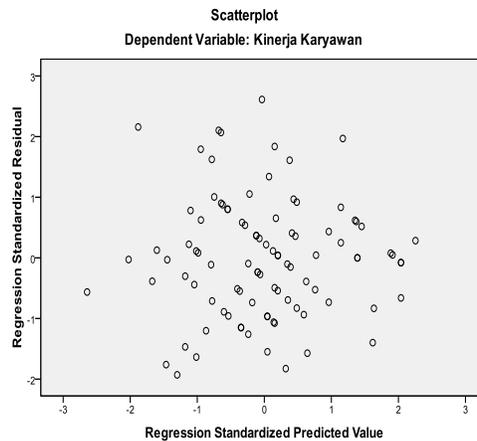
Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 7 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influencer Factor* (VIF) pada seluruh variabel kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviour*, LK*KT dan LK*OCB yang dijadikan model penelitian lebih kecil dari 10, sedangkan nilai *tolerance* mendekati 1. Sehingga hasil penelitian ini dinyatakan bebas dari multikolinieritas, sehingga model regresi layak untuk digunakan untuk penelitian ini.

Uji Heteroskedastisitas

Pendeteksian adanya heteroskedastisitas dengan mengamati *scatterplot* dimana sumbu horizontal (variabel bebas) menggambarkan nilai *Predicted Standardized* sedangkan sumbu vertikal (variabel terikat) menggambarkan nilai *Residual Studentized*. Jika *scatterplot* membentuk pola tertentu, hal itu menunjukkan adanya masalah heteroskedastisitas pada model regresi sedangkan jika *scatterplot* menyebar secara acak maka hal itu menunjukkan tidak terjadinya masalah heteroskedastisitas pada model regresi yang dibentuk.

Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut :



Sumber: data primer diolah, 2022

Gambar 3
Hasil Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan Gambar 3 terlihat bahwa titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu keputusan pembelian (KP) karena titik-titik menyebar diantara 0 diagonal dan 0 vertikal. Berdasarkan gambar di atas, tidak ada tingkat korelasi serius, hal ini terlihat sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka dapat disimpulkan tidak ada gejala heterosdaktisitas.

Uji Kelayakan Model

Uji Goodness Of Fit (Uji F)

Pengujian ini juga digunakan untuk menguji ketetapan model (*goodness of fit*) sehingga, bisa dilihat apakah model yang digunakan masuk dalam kategori cocok (*fit*) atau tidak pada pengaruh variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviour*, LK*KT dan LK*OCB terhadap kinerja karyawan, yang dapat diukur dengan menggunakan uji F. Hasil pengujian F dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 8
Hasil Uji Kesesuaian Model
ANOVA^b

Model		<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	Regression	11.443	4	2.861	24.284	.000 ^a
	Residual	10.603	90	.118		
	Total	22.046	94			

a. Predictors: (Constant), LK*OCB, Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behaviour*, LK*KT

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 8, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 24,861 dengan tingkat signifikan 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 (*level of signifikan*), yang menunjukkan bahwa pengaruh variabel yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviour*, LK*KT dan LK*OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga model regresi ini layak untuk diuji.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Nilai Koefisien determinasi (R²) pada kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviour*, LK*KT dan LK*OCB apakah memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 9
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)
Model Summary^b

Model	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.720 ^a	.519	.498	.34323

- a. Predictors: (Constant), LK*OCB, Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behaviour*, LK*KT
 - b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
- Sumber: data primer diolah, 2022

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai R_{square} (R^2) sebesar 0,519 atau 51,9% yang menunjukkan sumbangan kontribusi dari semua variabel adalah kuat. Sedangkan sisanya ($100\% - 58,3\% = 48,1\%$) dikontribus oleh faktor lain. Hal ini berarti bahwa kontribusi dari pengaruh kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviour*, LK*KT dan LK*OCB terhadap variabel kinerja karyawan sehingga layak digunakan.

Pengujian Hipotesis

Uji t

Hasil output SPSS mendapatkan nilai dari Uji t yang disajikan pada tabel dibawah sebagai berikut:

Tabel `10
Hasil Perhitungan Uji t

Model	<i>t</i> hitung	Sig.	Keterangan
1 Kepemimpinan Transformasional	2,562	,012	Berpengaruh
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	2,391	,019	Berpengaruh
LK*OCB	2,299	,024	Berpengaruh
LK*OCB	2,999	,004	Berpengaruh

- a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan
- Sumber: data primer diolah, 2022

(1) Pengujian Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional pada tabel 10 secara parsial diperoleh nilai signifikansi t sebesar 0,012 lebih kecil dari 0,05. (2) Pengujian *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Karyawan *Organizational Citizenship Behaviour* pada tabel 10 secara parsial diperoleh nilai signifikansi t sebesar 0,019 lebih besar dari 0,05. (3) Pengujian Lingkungan Kerja Memoderasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. Variabel pemoderasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (LK*KT) pada tabel 10 secara parsial diperoleh nilai signifikansi t sebesar 0,024 lebih kecil dari 0,05. (4) Pengujian *Organizational Citizenship Behaviour* Memoderasi *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Karyawan. Variabel pemoderasi *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan (LK*OCB) pada tabel 10 secara parsial diperoleh nilai signifikansi t sebesar 0,004 lebih kecil dari 0,05.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan yaitu pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2,562 dengan nilai signifikansi sebesar 0,012 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mendukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Adnyani (2016) dengan hasil menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan dimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan yaitu pengaruh antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2,391 dengan nilai signifikansi sebesar 0,019 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mendukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Barlian dan Jaelani (2020), menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Prasetya Bunda Tasikmalaya.

Lingkungan Kerja Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu memoderasi (memperkuat) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dimana nilai t hitung sebesar 2,299 dengan nilai signifikansi sebesar 0,024 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mendukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yanti dan Mursidi (2021) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional secara presial berpengaruh signifikan terhadap variable kinerja karyawan.

Lingkungan Kerja Memoderasi Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu memoderasi (memperkuat) pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan dimana nilai t hitung sebesar 2,999 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mendukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Febytama (2018), Nurhayati, et al, (2016), Wasposito, et al, (2019) yang menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Serta didukung penelitian Aulia, et al (2015) membuktikan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil dari pengujian dan pembahasan yang telah penulis lakukan maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan/atasan mengarahkan dan mendukung karyawannya dalam berkerja, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. (2) *Organizational citizenship behaviour* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya. Semakin baik *organizational citizenship behaviour* yang didalamnya terdapat ketaatan, loyalitas, dan partisipasi sangat yang dimiliki karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. (3) Lingkungan kerja mampu memoderasi (memperkuat) pengaruh kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. semakin nyaman lingkungan kerja di tempat kerja yang dirasakan karyawan mengakibatkan semakin meningkat hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim pusat Basuki Rahmat Surabaya. (4) Lingkungan kerja mampu memoderasi (memperkuat) pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja

karyawan. Membuktikan bahwa lingkungan kerja yang baik dan kondusif akan menciptakan *organizational citizenship behavior* karyawan karena didukung oleh lingkungan yang memadai baik lingkungan fisik maupun lingkungan non fisik berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

Keterbatasan

Penelitian ini tentu memiliki keterbatasan-keterbatasan yang memerlukan perbaikan serta perkembangan sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya agar mendapatkan hasil yang lebih baik. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang memoderasi kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behaviour* yaitu hanya menggunakan lingkungan kerja, sedangkan masih banyak variabel pemoderasi lain yang mampu memberikan hubungan variabel independen terhadap kinerja karyawan, misalnya menggunakan kepuasan kerja.

Saran

Saran yang dapat diberikan penulis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut: (1) Bank Jatim Pusat Basuki Rahmat Surabaya, disarankan untuk lebih meningkatkan dan mempertahankan kualitas dari kepemimpinan transformasional, *organizational citizenship behaviour* dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja dari setiap karyawan, (2) Untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disarankan HRD memberikan fasilitas pelatihan kompetensi kepada para pegawai agar motivasi untuk bekerja akan lebih meningkat yang berimbas sikap OCB karyawan meningkat pula. (3) Untuk variabel lingkungan kerja diharapkan dapat memberikan rasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja yang ada, hal ini menyebabkan banyak pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik sehingga kinerja mereka pun dapat dikatakan baik. (4) Untuk variabel kinerja disarankan setiap pegawai selalu di monitor dan di evaluasi agar ketika mereka tidak melaksanakan kinerja secara maksimal. (5) Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian, seperti penambahan jumlah populasi dan responden, karakteristik responde, serta penambahan variabel - variabel lain yang mungkin dapat berpengaruh pada penelitian ini, seperti kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan stress kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana., I. Komang., N. W. Mujiati., dan W. M. Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu*. Yogyakarta.
- Barlian, B., dan A. P. Jaelani. 2020. Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai. *Journal of Business Management Education (JBME)*, 5(3).
- Cindrakasih, T., dan S. N. Azizah. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 2(3): 434-439.
- Dewi, D. R. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Akuntansi Pada Bank Jatim Surabaya. *Artikel Ilmiah*
- Garay, H. D. V. 2006. Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi. *SINERGI, Kajian Bisnis dan Manajemen* 8(1) : 22-42.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- _____. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2012. Evaluasi Kinerja SDM. Cetatakn ke enam. Refika Aditama. Bandung.
- O'Leary, D. E. (2013). Artificial intelligence and big data. *IEEE intelligent systems*, 28(2), 96-99.
- Putra, K. M., dan I. A. D. Adnyani. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan OCB Terhadap Kinerja karyawan Dengan Mediasi Komitemen Organisasi Pada PT. BPR Jaya Kerti. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(5): 2885-2917.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung
- Sugiyono. (2012) *"Memahami Penelitian Kualitatif"*: ALFABETA. Bandung.
- Sunyoto, D. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center for Academic Publishing Service: Jakarta.
- Yanti, D. A., dan M. Mursidi. 2021. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*. 4 (1) : 23 - 34.
- Yukl, G. 2010. *Leadership In Organizations*. 7th ed. PT. Indeks: Jakarta.