

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KARANGANYAR DENGAN
ORGANIZATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOUR (OCB) SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Mega Pradipta; Prof. Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D.; Soepatini, S.E., M.Si.,
Ph.D.

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Muhammadiyah Surakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening. Kepemimpinan transformasional diidentifikasi sebagai faktor yang dapat menginspirasi, memotivasi, dan membentuk visi bersama, sementara komitmen organisasi menandakan tingkat keterlibatan, identifikasi, dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian ini juga menyoroti peran OCB sebagai perilaku sukarela yang melebihi tugas-tugas formal yang dapat menghubungkan pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah survei melalui kuesioner yang disebar kepada 107 pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karanganyar dengan menggunakan metode analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil analisis data menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Selain itu, OCB juga ditemukan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pengembangan kepemimpinan yang menginspirasi dan komitmen organisasi yang mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkinerja tinggi. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pemahaman kita tentang dinamika hubungan antara faktor-faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Temuan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan strategi manajemen yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior (OCB)*, kinerja pegawai

Abstrack

This research aims to investigate the influence of transformational leadership and organizational commitment on employee performance, with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable. Transformational leadership is identified as a factor that can inspire, motivate, and shape a shared vision, while organizational commitment signifies the level of involvement,

identification, and loyalty of individuals to the organization where they work. This study also highlights the role of OCB as voluntary behaviors that exceed formal job duties, which can link the influence of transformational leadership and organizational commitment to employee performance. The research method employed is a survey using questionnaires distributed to 107 employees of the KPP Pratama Karanganyar, utilizing Partial Least Square (PLS) analysis. The results of data analysis indicate a positive relationship between transformational leadership and organizational commitment with employee performance. Furthermore, OCB is found to be a variable that mediates the relationship between transformational leadership and organizational commitment with employee performance. The practical implications of these findings underscore the importance of developing inspirational leadership and organizational commitment in creating a productive and high-performance work environment. This research makes a significant contribution to our understanding of the dynamic relationships among key factors in human resource management and organizational performance. These findings can serve as a basis for developing more effective management strategies to enhance employee performance and achieve organizational goals holistically.

Keywords: transformational leadership, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB), employee performance

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sebagai unsur yang penting harus dikelola dengan baik melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta evaluasi sehingga dapat meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan sebuah organisasi, dibutuhkan kinerja dan partisipasi para pegawai yang baik. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku *extra role* yaitu karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi dapat dilihat tidak hanya dari seberapa banyak para karyawan mampu berkontribusi dan mampu menyelesaikan semua tugas-tugasnya dengan baik, akan tetapi dapat dilihat seberapa banyak para karyawan memiliki inisiatif tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaan lainnya diluar dari *job description* yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Robbins & Judge (2015) menyatakan di dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan membutuhkan fleksibilitas, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan

pekerjaan ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja, mentaati peraturan, serta bertoleransi atas pembebanan dan gangguan pekerjaan sewaktu-waktu.

Perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya tentu tidak dapat dilepaskan dari peran sosok pemimpin organisasi. Kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dalam kinerja pegawai dan keseluruhan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi kinerja individu karyawan. Pemimpin yang baik mampu mengarahkan dan memberi motivasi bagi pegawainya untuk dapat bekerja dengan baik. Pemimpin yang mempunyai visi, misi, dan tujuan yang jelas, serta dapat menjadi teladan dan menginspirasi pegawainya merupakan beberapa dari karakteristik kepemimpinan transformasional.

Kinicki & Kreitner dalam Mahnefid (2019) menyatakan kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan cenderung memacu atau mendorong para pegawainya untuk menghasilkan pekerjaan melebihi dari apa yang diharapkan, yaitu dengan memiliki visi yang jelas, menjadi contoh, memberi dukungan, serta merangsang keinginan untuk berubah kearah yang lebih baik. Pegawai akan termotivasi untuk rela berkorban bekerja lebih keras dari apa yang menjadi tugas utama mereka demi kebaikan organisasinya. Disini terlihat bagaimana kepemimpinan transformasional mempunyai peran penting dalam meningkatkan OCB pegawai dan juga berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian Top et al (2020) menyelidiki pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan perusahaan di kota Erbil dan Sulaymaniyah di wilayah Kurdistan di Irak yang menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian Ferozi & Chang (2021) menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum di Kabul, Afghanistan.

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam peningkatan kinerja pegawai yaitu komitmen organisasi, terutama dalam kondisi saat ini di mana lingkungan kerja terus berubah. Komitmen organisasi menurut Allen & Meyer (dalam Dunham

et al, 1994) didefinisikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dengan organisasinya serta keinginan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari organisasi, merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasi (Permatasari, 2017). Komitmen setiap pegawai sangat penting bagi keutuhan dan keberlangsungan suatu organisasi. Dengan adanya komitmen tersebut seorang pegawai dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan pegawai yang tidak memiliki komitmen. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri karyawan, kinerja organisasi tidak dapat dicapai secara maksimal.

Paramita *et al* (2020) yang meneliti hubungan komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dimensi komitmen afektif atau komitmen kontinuitas memberikan pengaruh yang besar. Hasil penelitian Adiyono *et al* (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap *turn over* dan kinerja karyawan. Khan & Din (2010) melakukan penelitian yang memberikan hasil bahwa tiga dimensi komitmen organisasi yaitu *Affective commitment*, *Continuance commitment* dan *Normative commitment* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pakistan.

Perilaku *extra role* ditunjukkan oleh anggota organisasi yang berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi tanpa mengharapkan hasil langsung keuntungan pribadi (Wang *et al*, 2005). Penelitian Hassi (2018) menunjukkan hasil pemimpin yang memberikan pengakuan terhadap kinerja, usaha, atau pencapaian pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, memberikan kesempatan pegawai untuk berbagi ide, berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai di Maroko.

Prabowo & Djastuti (2014) meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap OCB dengan mediasi komitmen organisasi pada Perawat RSUP Dr.Kariadi, Semarang. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hasil kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap OCB pegawai. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian Cho & Kao (2022) mendapatkan kesimpulan bahwa

kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai imigrasi di Taiwan.

Hubungan kepemimpinan transformasional, OCB, dan kinerja pegawai diteliti oleh Purwanto (2021) memberikan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini OCB mampu memediasi hubungan secara parsial dan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Hubungan komitmen organisasi, OCB, dan kinerja pegawai diteliti oleh Sani (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja, OCB berpengaruh positif terhadap kinerja. Dalam hal ini OCB bertindak secara sebagai mediator antara komitmen organisasi, dan kinerja.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan instansi pemerintah yang berada di bawah naungan Kementerian Keuangan yang memiliki tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pajak sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Pajak mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan bernegara. KPP Pratama Karanganyar merupakan KPP Pratama yang berada di bawah naungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II. Setiap tahunnya, target penerimaan pajak yang dibebankan kepada KPP Pratama Karanganyar selalu meningkat. Selain itu, setiap pegawai di KPP Karanganyar dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik bagi Wajib Pajak KPP Karanganyar yang kondisinya sangat beragam. Mengingat hal tersebut, tentu penting bagi setiap pegawai untuk memiliki perilaku OCB demi terciptanya kerja tim yang kuat serta kinerja yang efektif dan efisien dengan tujuan tercapainya target yang optimal serta dapat memberikan pelayanan yang prima kepada Wajib Pajak.

Direktorat Jenderal Pajak memiliki pola mutasi yang dinamis. Pergantian pemimpin sering kali terjadi dalam organisasi. Setiap pemimpin tentu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam memimpin dan mengelola organisasinya. Dengan waktu yang singkat, kondisi lingkungan kerja, serta karakteristik pegawai yang berbeda-beda, pemimpin dituntut untuk dapat segera mengenal dan beradaptasi dengan organisasinya.

Dalam kurun beberapa waktu tahun ini, di Direktorat Jenderal Pajak terjadi tren peningkatan jumlah pegawai yang mengajukan pengunduran diri ataupun mengajukan pindah ke instansi lain. Yang menjadikan alasan pegawai mengajukan permohonan pindah antara seperti karena alasan ingin lebih dekat dengan keluarga, sakit, ataupun permohonan pindah ikut suami. Hal tersebut tentu mengingat adanya sistem mutasi di Direktorat Jenderal Pajak yang membuat pegawai tidak dapat selalu berada di *homebase*. Tantangan dalam komitmen organisasi di atas tentu berdampak kepada kinerja pegawai dan tentunya kinerja organisasi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan kepada pegawai KPP Pratama Karanganyar yang berjumlah 107 pegawai terdiri dari para Kepala Seksi, para pejabat fungsional, para *Account Representative* dan para pelaksana.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner melalui bantuan aplikasi *google form* yang menggunakan skala Likert. Pernyataan dalam kuesioner mempunyai nilai dari angka 1 sampai dengan 4 sesuai kriteria jawaban Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Setuju dan Sangat Setuju. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain variabel independen yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi, variabel dependen yaitu kinerja pegawai dan *organizational citizenship behaviour* (ocb) menjadi variabel intervening.

Menurut Robbins & Judge (2015), kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan atau tujuan organisasi. Dimensi yang ada pada kepemimpinan transformasional:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), meliputi :
 - pemimpin memberikan contoh dan teladan yang baik kepada semua pegawai
 - pemimpin mempunyai komitmen dan berdedikasi pada pekerjaan serta memiliki rasa profesionalisme dan inisiatif yang kuat
 - pemimpin mengomunikasikan visi dan misi secara jelas dan positif
2. *Inspirational Motivation* (motivasi yang inspirasi), meliputi:
 - pemimpin memberikan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik

- pemimpin dapat memotivasi pegawai untuk mencapai prestasi terbaik dengan segala potensi serta kemampuan yang dimilikinya
 - pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri pegawai dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi
3. *Intellectual Stimulation* (stimulasi Intelektual), meliputi:
- pemimpin mendorong pegawai untuk lebih inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan
 - pemimpin peduli dan mendukung perkembangan peningkatan kinerja pegawai
 - pemimpin memberikan pengarahan dan saran kepada pegawai di dalam mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan
4. *Individualized Consideration* (perhatian yang bersifat individual), meliputi:
- pemimpin memperhatikan dan memperlakukan pegawai sebagai individu pribadi
 - pemimpin memberikan dukungan moral dengan menghargai atas pekerjaan dan kontribusi yang diberikan bawahan
 - pemimpin selalu menjalin hubungan dan komunikasi yang baik terhadap pegawai

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006). Komitmen organisasi mengacu pada tiga dimensi menurut Allen & Meyer (1991) yaitu:

1. *Affective Commitment* (Komitmen afektif), meliputi:
 - merasa bahagia dan bangga menjadi bagian dari organisasi
 - merasa terikat secara emosional dan menjadi bagian keluarga pada organisasi
 - merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahannya
 - merasa berbahagia bias menghabiskan sisa karir di organisasi
2. *Continuence Commitment* (Komitmen berkelanjutan), meliputi:
 - ketidakpastian mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain
 - terikat dengan organisasi karena ketergantungan finansial
 - tidak memiliki alternative bekerja di tempat lain
 - merasa rugi jika meninggalkan organisasi
3. *Normative Commitment* (Komitmen normatif), meliputi:

- Merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi
- kepedulian dengan nasib organisasi
- merasa organisasi telah banyak berjasa
- kesetiaan atau loyalitas terhadap organisasi

Organ *et al* (2006) menggambarkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu secara sadar dan sukarela di luar deskripsi pekerjaan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi organisasi. *OCB* terdiri dari lima aspek utama yaitu sebagai berikut:

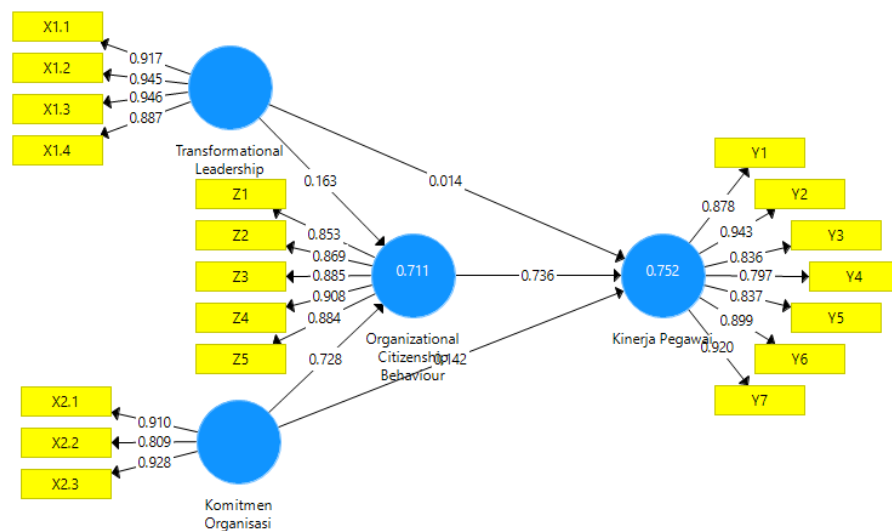
1. *Civic Virtue* (perilaku kewarganegaraan), meliputi:
 - mengikuti dan turut serta setiap kegiatan yang diadakan organisasi
 - selalu mengikuti informasi terkait organisasi serta menambah pengetahuan dan keterampilan yang dapat bermanfaat bagi organisasi
2. *Sportmanship* (perilaku sportif), meliputi:
 - menerima dan tidak mengeluh tentang keadaan kurang ideal yang terjadi dalam organisasi
 - tidak suka mencari-cari kesalahan organisasi dan membesarkan masalah yang terjadi di tempat bekerja
3. *Courtesy* (menjaga hubungan), meliputi:
 - menjaga hubungan agar terhindar dari masalah interpersonal dengan rekan kerja dan atasan
 - mempertimbangkan dampak atas tindakan terhadap atasan maupun rekan kerja
4. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian), meliputi:
 - mematuhi peraturan organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi
 - menggunakan waktu kerja sebaik mungkin untuk melakukan hal yang berguna bagi pekerjaan
 - melakukan pekerjaan tambahan (*Ad Hoc*) walaupun tidak diberi bonus
5. *Altruism* (perilaku membantu orang lain)
 - memberikan bantuan kepada orang sekitar seperti rekan kerja dan atasan
 - membantu rekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaannya *overload*)
 - menggantikan tugas pegawai lain ketika yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas atau tidak masuk kerja

Kinerja pegawai didefinisikan Mangkunegara (2014) sebagai hasil kerja yang dilihat secara keseluruhan baik secara kualitas maupun secara kuantitas yang diperoleh seseorang dengan kurun waktu tertentu dalam menjalankan tugas dan bekerja berdasarkan dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Dimensi kinerja pegawai antara lain meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama, dan ketaatan.

Untuk menganalisis pengaruh hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel intervening digunakan Analisis regresi partial atau *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Ghozali, 2011). Terdapat Terdapat dua model dalam analisis PLS yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran (*outer model*) yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Model struktural atau *inner model* menggambarkan hubungan yang ada antar variabel laten.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Diagram jalur pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap OCB dan kinerja pegawai dapat diketahui melalui gambar 1.



Gambar 1. Diagram Jalur

3.1 Evaluasi Outer Model

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil *Convergent validity*, *Discriminant validity*, *Composite reliability*, dan *Cronbach's Alpha*.

a) *Convergent Validity*

Dalam menguji menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan valid dalam mengukur variabel apabila *loading factor* bernilai positif dan lebih besar 0,7. Berikut adalah nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 1. *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>
X1 (Kepemimpinan Transformasional)	X1.1	0.917
	X1.2	0.945
	X1.3	0.946
	X1.4	0.887
X2 (Komitmen Organisasi)	X2.1	0.91
	X2.1	0.809
	X2.3	0.928
Z (<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>)	Z1	0.853
	Z2	0.869
	Z3	0.885
	Z4	0.908
	Z5	0.884
Y (Kinerja Pegawai)	Y1	0.878
	Y2	0.943
	Y3	0.836
	Y4	0.797
	Y5	0.837
	Y6	0.899
	Y7	0.92

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan data dalam tabel 1 di atas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* $> 0,7$. Data tersebut menunjukkan tidak ada indikator variabel yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,5, sehingga semua indikator dinyatakan valid untuk digunakan dalam penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

b) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dihitung menggunakan *cross loading* dengan kriteria bahwa apabila nilai *loading factor* lebih besar dari korelasi antara indikator dengan variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang bersesuaian. Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 2. *Cross Loading*

Indikator	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi	Organizational Citizenship Behaviour	Kinerja Pegawai
X1.1	0.917	0.641	0.632	0.574
X1.2	0.945	0.608	0.608	0.536
X1.3	0.946	0.586	0.597	0.519
X1.4	0.887	0.558	0.500	0.484
X2.1	0.679	0.910	0.789	0.730
X2.2	0.406	0.809	0.560	0.518
X2.3	0.599	0.928	0.823	0.745
Z1	0.522	0.665	0.853	0.743
Z2	0.517	0.737	0.869	0.725
Z3	0.630	0.786	0.885	0.780
Z4	0.573	0.746	0.908	0.780
Z5	0.551	0.728	0.884	0.767
Y1	0.546	0.688	0.731	0.878
Y2	0.508	0.730	0.820	0.943
Y3	0.422	0.649	0.666	0.836
Y4	0.639	0.668	0.742	0.797
Y5	0.369	0.562	0.728	0.837
Y6	0.425	0.614	0.775	0.899
Y7	0.589	0.754	0.805	0.920

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan pengukuran *cross loading* pada tabel 2, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan indikator-indikator yang mengukur variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviour*, dan kinerja pegawai menghasilkan *loading factor* yang lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel lainnya. Dengan demikian indikator yang mengukur variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviour*, dan kinerja pegawai dapat dinyatakan valid.

c) *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila *composite reliability* bernilai lebih besar dari 0.7 dan *cronbach alpha* bernilai lebih besar dari 0.6 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel.

Tabel 3. *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional	0.959	0.943
Komitmen Organisasi	0.914	0.860
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.945	0.927
Komitmen Organisasi	0.958	0.948

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan data pada tabel 3 di atas, diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian $> 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite realibility* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel dinyatakan reliabel.

Selanjutnya untuk memperkuat hasil uji realibilitas *Composite realibility* di atas dapat menggunakan nilai *Cronbach's alpha*. Dari data pada tabel 3.3 di atas, diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel penelitian $> 0,6$. Dengan demikian menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach's alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi atau handal.

3.2 Evaluasi Inner Model

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit* dan uji hipotesis.

a) Uji *Goodness of Fit*

Goodness of fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap

variabel endogen. *Goodness of fit Model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan *R-Square* dan *Q-Square predictive relevance (Q²)*. *R-Square (coefficient determination)* digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Tabel 4 Hasil *Goodness of Fit Model*

Endogen	R-Square
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.711
Kinerja Pegawai	0.752
Q-Square = $1 - [(1-R^2_1) (1-R^2_2)]$ = $1 - [(1 - 0.638) (1 - 0.409)] = \mathbf{0.928}$	

Sumber: Data primer diolah, 2023

R-square variabel *organizational citizenship behaviour* bernilai 0.711 (71.1%). Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel *organizational citizenship behaviour* mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan *komitmen organisasi* sebesar 71.1%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* sebesar 71.1%, sedangkan sisanya sebesar 28.9% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Berikutnya R-square variabel kinerja pegawai bernilai 0.752 (75.2%). Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* sebesar 75.2%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai sebesar 75.2%, sedangkan sisanya sebesar 24.8% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Nilai Q-square predictive relevance bernilai 0.928 (92.8%). Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* secara keseluruhan (*direct effect* maupun *indirect effect*) sebesar 92.8%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* secara keseluruhan terhadap kinerja pegawai sebesar 92.8%,

sedangkan sisanya sebesar 7.2% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

b) Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila probabilitas \leq *level of significance* (*Alpha* (α) \leq 5% atau nilai *P-Values* \leq 0,05) maka dinyatakan ada pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian hipotesis dapat diketahui melalui tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengaruh	<i>Path Coefficient</i>	T-Statistics	Std. Error	P-Value
Kepemimpinan Transformasional → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.163	2.394	0.017	0.009
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0.014	0.213	0.831	0.416
Komitmen Organisasi → <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.728	11.103	0.000	0.000
Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0.142	1.678	0.094	0.047
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> → Kinerja Pegawai	0.736	9.552	0.000	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan data pada tabel 5 di atas, diketahui bahwa model struktural pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* adalah sebagai berikut:

$$Z = 0.163 X1 + 0.728 X2$$

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* menghasilkan path coefficient sebesar 0.163 dan Tstatistic sebesar 2.394 dengan p value (one tailed) sebesar 0.009. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa path coefficient bernilai positif dan

Tstatistic > Ttabel (1.64) atau p value (one tailed) < *level of significance (alpha (α=5%))*. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour*.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* menghasilkan path coefficient sebesar 0.728 dan Tstatistic sebesar 11.103 dengan p value (one tailed) sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa path coefficient bernilai positif dan Tstatistic > Ttabel (1.64) atau p value (one tailed) < *level of significance (alpha (α=5%))*. Oleh karena itu, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka cenderung dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour*.

Model struktural pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

$$Y = 0.014 X1 + 0.142 X2 + 0.736 Z$$

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai menghasilkan path coefficient sebesar 0.014 dan Tstatistic sebesar 0.213 dengan p value (one tailed) sebesar 0.416. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa path coefficient bernilai positif dan Tstatistic < Ttabel (1.64) atau p value (one tailed) > *level of significance (alpha (α=5%))*. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin efektif kepemimpinan transformasional maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai, meskipun peningkatan tersebut tidak signifikan.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan path coefficient sebesar 0.142 dan Tstatistic sebesar 1.678 dengan p value (one tailed) sebesar 0.047. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa path coefficient bernilai positif dan Tstatistic > Ttabel (1.64) atau p value (one tailed) < *level of significance (alpha (α=5%))*. Oleh karena itu, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti

semakin tinggi komitmen organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja pegawai menghasilkan path coefficient sebesar 0.736 dan Tstatistic sebesar 9.552 dengan p value (one tailed) sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa path coefficient bernilai positif dan Tstatistic > Ttabel (1.64) atau p value (one tailed) < level of significance ($\alpha = 5\%$). Oleh karena itu, *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin tinggi *organizational citizenship behaviour* maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

c) Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan tujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel *intervening*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila $P\text{-Value} \leq \text{level of significance}$ ($\alpha \leq 5\%$) maka dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel *intervening*. Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dilihat melalui ringkasan dalam tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh			<i>Intervening</i>	<i>Indirect Coefficient</i>	T-Statistics	P-Values
Komitmen Organisasi	→	Kinerja Pegawai	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.535	7.535	0.000
Kepemimpinan Transformasional	→	Kinerja Pegawai	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.120	2.250	0.013

Sumber: Data primer diolah, 2023

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour* menghasilkan indirect coefficient sebesar 0.535 dan Tstatistic sebesar 7.535 dengan p value sebesar 0.000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *indirect coefficient* bernilai positif dan Tstatistic > Ttabel (1.64) atau p value < level of significance ($\alpha = 5\%$).

Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour*. Hal ini berarti semakin tinggi melalui *organizational citizenship behaviour* yang disebabkan oleh semakin efektifnya *transformational leadership* maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour* menghasilkan *indirect coefficient* sebesar 0.120 dan Tstatistic sebesar 2.250 dengan p value (one tailed) sebesar 0.013. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *indirect coefficient* bernilai positif dan Tstatistic > Ttabel (1.64) atau p value < *level of significance (alpha (α=5%))*. Oleh karena itu, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behaviour*. Hal ini berarti semakin tinggi melalui *organizational citizenship behaviour* yang disebabkan oleh semakin tingginya komitmen organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

3.3 Pengaruh Dominan

Variabel eksogen yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel endogen dapat diketahui melalui total coefficient yang paling besar tanpa memperhatikan tanda koefisien positif atau negatif, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 7. Total Koefisien Variabel

Pengaruh		Total Koefisien
Kepemimpinan Transformasional	→ <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.163
Komitmen Organisasi	→ <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.728
Kepemimpinan Transformasional	→ Kinerja Pegawai	0.134
Komitmen Organisasi	→ Kinerja Pegawai	0.677
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	→ Kinerja Pegawai	0.736

Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil analisis menginformasikan variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap variabel *organizational citizenship behaviour* adalah variabel

komitmen organisasi dengan total coefficient sebesar 0.728. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Berikutnya variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap variabel kinerja pegawai adalah variabel *organizational citizenship behaviour* dengan total coefficient sebesar 0.736. Dengan demikian *organizational citizenship behaviour* merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai.

3.4 Pembahasan

Kepemimpinan menjadi salah satu aspek penting dalam organisasi, karena gaya kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi, mengarahkan, dan menginspirasi pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan komitmen organisasi mengacu pada tingkat keterikatan, loyalitas, dan keterlibatan emosional yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap perusahaan atau entitas tempat mereka bekerja. Ini mencakup rasa identitas, kebanggaan, dan kesetiaan yang dimiliki individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja mereka. Ketika seorang pegawai merasa terikat dan memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi, hal itu dapat berdampak positif pada kinerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh anggota organisasi di luar tugas-tugas mereka yang resmi. Ini adalah konsep dalam ilmu perilaku organisasi yang menggambarkan upaya sukarela yang dilakukan oleh karyawan untuk mendukung organisasi, rekan kerja, atau lingkungan kerja secara umum. Pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi dengan baik serta dapat memberikan inspirasi bagi para pegawai di dalamnya dapat menumbuhkan komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* pegawai yang mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung teori sebelumnya yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, maka

organizational citizenship behavior muncul sebagai sarana untuk mengarahkan hubungan diantara keduanya.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin transformasional menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang ideal dan karismatik, yang menginspirasi kepercayaan dan pengikut setia. Ini menciptakan lingkungan di mana orang merasa yakin dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Melalui OCB sebagai variabel mediasi, kepemimpinan transformasional menjadi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung. Semakin tinggi *organizational citizenship behavior* yang disebabkan oleh semakin efektifnya gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai di dalam organisasi tersebut, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, OCB menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahannya untuk berkontribusi secara sukarela pada organisasi melalui penyajian visi yang menarik dan memotivasi. Bawahan yang terinspirasi cenderung lebih mungkin terlibat dalam OCB.

Pengaruh kepemimpinan transformasional yang tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai dapat disebabkan karena pegawai dalam bekerja lebih dipengaruhi oleh faktor internal dalam diri pegawai, mengingat kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal di lingkungan pegawai. Hal tersebut dapat disebabkan adanya perputaran jabatan (mutasi) pimpinan maupun pegawai yang terjadi di KPP Pratama Karanganyar yang cukup cepat. Pegawai dalam bekerja secara signifikan dipengaruhi oleh komitmen dan OCB pegawai itu sendiri dalam bekerja. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pemimpin dapat menggunakan media mediasi OCB pegawai.

Sifat kepemimpinan yang baik dan komitmen organisasi yang tinggi yang dari para pegawai yang pada akhirnya akan berdampak pada keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja pegawai yang baik dapat memberikan hasil yang positif bagi perusahaan karena rasa keterikatannya yang tinggi dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya (Sunny *et al*, 2018) Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan organisasi mampu memberikan motivasi yang tinggi dari pegawai untuk

bekerja lebih baik dan membentuk perilaku sukarela dan ekstra-peran yang dilakukan oleh anggota organisasi di luar tugas-tugas formal mereka. Perilaku ini tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, tetapi memberikan kontribusi positif pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Beberapa contoh perilaku *extra role* termasuk membantu rekan kerja, memberikan saran konstruktif, berpartisipasi dalam inisiatif sukarela, dan menunjukkan inisiatif yang melebihi tugas-tugas rutin.

Begitu pula yang terjadi pada organisasi pemerintah khususnya di KPP Pratama Karanganyar, figur dari seorang pimpinan akan sangat berpengaruh dalam menciptakan OCB para Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Merupakan tingkat keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif merasakan keterlibatan emosional positif terhadap tugas dan organisasi, dan mereka merasa senang dan bahagia dalam pekerjaan mereka. Komitmen terhadap kinerja pegawai merujuk pada tingkat keterikatan, keterlibatan, dan loyalitas seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Oleh karena itu, dengan komitmen organisasi yang tinggi dan gaya kepemimpinan transformasional yang baik dari pimpinan yang mampu memberikan inspirasi bagi para pegawai akan mampu memotivasi pegawai untuk peduli dan aktif terlibat dalam unit kerjanya serta senantiasa memberikan kinerja terbaik dengan tercapainya tujuan organisasi.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti dengan metode analisis *Partial Least Square (PLS)*, diambil kesimpulan yaitu: 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai 2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pegawai 4) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* pegawai 5) *Organizational citizenship behavior* pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 6) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational*

citizenship behavior pegawai 7) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational citizenship behavior* pegawai.

4.2 Saran

Gaya kepemimpinan transformasional menjadi alternatif pimpinan yang kharismatik, menginspirasi dan memberikan perhatian kepada bawahan sekaligus sebagai *role model* atau teladan dalam menjalankan pekerjaan sehingga dapat memotivasi pegawai dalam keterlibatan kerja, maupun kerja sama antar pegawai yang berdampak pada peningkatan kinerja dengan tujuannya adalah tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin yang mendukung dan memberdayakan, serta budaya organisasi yang mendukung kerjasama dan kepedulian, dapat mendorong tingginya tingkat OCB di antara pegawai. OCB mencakup perilaku positif yang berkontribusi pada kinerja pegawai dengan menciptakan iklim kerja yang sehat, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif yang pada akhirnya berdampak pada tercapainya kinerja organisasi.

Terdapat hubungan positif antara tingkat komitmen organisasi dan OCB. Pegawai yang merasa terikat secara emosional dan normatif terhadap organisasi mereka lebih mungkin untuk melakukan tindakan sukarela yang melampaui tugas-tugas formal mereka. Kecenderungan ini disebabkan oleh keinginan pegawai untuk membalas dukungan dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Kebijakan organisasi, seperti kebijakan pengembangan karyawan, kebijakan kesejahteraan, atau kebijakan kerja fleksibel, dapat memengaruhi tingkat komitmen organisasi pegawai. Kebijakan organisasi yang adil dan mendukung dapat merangsang OCB. Pegawai mungkin lebih cenderung melakukan tindakan sukarela jika mereka merasa bahwa organisasi mereka memberikan dukungan dan menghargai kontribusi mereka. Kebijakan yang mempromosikan keadilan dan transparansi juga dapat membentuk lingkungan di mana pegawai merasa dihargai.

Direktorat Jenderal Pajak sebaiknya terus mengembangkan dan meningkatkan kebijakan-kebijakan yang transparan, adil, yang mendukung keseimbangan hidup dan meningkatkan kesejahteraan pegawai yang nantinya dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan OCB pegawai yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan beberapa variabel lainnya seperti lingkungan kerja, motivasi kerja, beban kerja, pola mutasi dan karir, ataupun dari sisi kecerdasan emosional karyawan, dan lain sebagainya. Untuk variabel OCB yang digunakan pada penelitian ini adalah OCB secara total, untuk penelitian selanjutnya dapat mengembangkan variabel OCB yang diteliti dengan menggunakan dua tipe kategori OCB yaitu OCB-I dan OCB-O. Selain itu, mengingat bahwa pimpinan unit level KPP akan selalu mengalami perputaran jabatan, akan lebih baik jika penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan dengan membuat perbandingan kepemimpinan yang menjabat pada periode-periode tertentu pada unit yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyono, M., Wajdi, M.F., Waskito, J., & Setyawan, A.A. (2023). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment on Turnover Intention and Employee Performance At PT JJ Gloves Indo Company. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 3(2), 280–292. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v3i2.1848>
- Cho C.C. & Kao R.H. (2022). Developing Sustainable Workplace Through Leadership: Perspectives of Transformational Leadership and of Organizational Citizenship Behavior. *Front. Psychol.* 13:924091. doi: 10.3389/fpsyg.2022.924091
- Dunham, B.R., Jean, A.C., and Maria, B.C. (1994). Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79: 370 - 380.
- Ferozi, S., & Chang, Y. (2021). Transformational Leadership and its Impact on Employee Performance: Focus on Public Employees in Afghanistan. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 49-68.
- Ghozali, Imam. (2007). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Hassi, A. (2018). "“You get what you appreciate”": Effects of leadership on job satisfaction, affective commitment and organisational citizenship behaviour", *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1506>

- Khan, M.K. & Din, Z. (2010). The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: 'A Study of Oil and Gas Sector of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1570544>
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw Hill, Boston.
- Mahnefid, H. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen kerja dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Riset Sains Manajemen*, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 49-62, feb. 2019. ISSN 2597-4726
- Mangkunegara, A.P (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Meyer & Allen. (1991). *A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1) pp. 61-89.
- Organ, D.W., et al. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*, 7(3).
- Permatasari, D.V. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Banjarbaru. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, Edisi Januari-Juni 2017 Vol 6, No. 1, ISSN 2541-178X
- Prabowo, A. & Djastuti, I. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan transformasional Dan kepuasan Kerja Terhadap OCB Dengan komitmen Organisasi Sebagai Variabel intervening. *Diponegoro Journal Of Management*, Vol. 03, No. 04:2014
- Purwanto, A. (2021). The Role Of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance. *Journal Of Industrial Engineering & Management Research*. Vol.3, No.5
- Robbin & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.

- Sani, A. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. Vol. 8, No. 15 2013.
- Sunny, et al. (2018), *The Influence of Organization Culture and Leadership to Organizational Commitment and Its Implication to Work Engagement of Civil Servant in Riau Islands Province*. *International Journal of Management Studies*. <http://www.researchersworld.com/ijms/>. [http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i1\(4\)/02](http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i1(4)/02).
- Top, C, Abdullah, B.M.S., & Faraj, A.H.M. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *EurasianJournal of Management & Social Sciences Transformational Leadership Impact on Employees Performance*. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1 (2020), 49–59 <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. & Chen, Z.H. (2005). Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship between transformational leadership and followers' performance and organisational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 3, pp. 420-432.