

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA, KEADILAN PROSEDURAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL MEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Ely Kartikaningdyah¹⁾, Nurul Kameliza Utami²⁾,

1) Jurusan Manajemen Bisnis Politeknik Negeri Batam, email: ely@Polibatam.ac.id

2) Jurusan Manajemen Bisnis Politeknik Negeri Batam, email: nurulkamelizaa@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to find out whether there is influence of transformational leadership, job satisfaction, procedural fairness to employee performance with moderation variable that is Organizational Citizenship Behavior (OCB). Source of data is primer using the questionnaire taken on the object of research of Bank Syariah Batam with the number of samples as much as 150 respondents of Bank Syariah employees. The research used quantitative descriptive analysis and processed data with SPSS 22 that is regression analysis and path analysis. The results show that there is a positive influence of transformational leadership, job satisfaction, procedural justice on employee performance. Transformational leadership, job satisfaction affects OCB, but procedural justice has no effect on OCB. OCB mediates transformational leadership on employee performance, OCB also mediates job satisfaction on employee performance, but OCB does not mediate procedural justice

Keywords: *Transformatinal Leadership, Job Satisfaction, Procedural Justice, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Performance.*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan adanya variabel moderasi yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sumber data primer dengan menggunakan kuisioner yang diambil pada objek penelitian Bank Syariah Batam dengan jumlah sampel sebanyak 150 responden karyawan Bank Syariah. Penelitian menggunakan analisis deskriptif kuantitatif dan data diolah dengan SPSS 22 yaitu analisis regresi dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, namun keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap OCB. OCB memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, OCB juga memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, namun OCB tidak memediasi keadilan prosedural.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kinerja Karyawan.*

1. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan unsur penting perusahaan, sebagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang mempunyai peran penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi akan menguntungkan bagi perusahaan baik dalam hal untung rugi, maupun investasi. Sebaliknya, apabila karyawan memiliki tingkat kinerja yang rendah, maka perusahaan memiliki hambatan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Bank syariah mempunyai perbedaan dengan bank konvensional, dimana bank syariah tidak menggunakan sistem bunga dan bank syariah juga mempunyai penerapan dan juga perencanaan prosedur sendiri guna menyesuaikan aktivitas perbankan mereka dengan prinsip-prinsip Syariah Islam (Arifin, 2006). Menurut undang-undang no 21 tahun 2008, bank syariah membentuk Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang sifatnya wajib dibentuk di bank syariah yang tidak ada di bank konvensional kecuali terdapat Unit Usaha Syariah (UUS) pada bank tersebut. DPS ini merupakan *internal control* untuk menjaga kehalalan produk dan operasional bank syariah. Bank syariah menggunakan sistem bagi hasil dalam kegiatannya

Penelitian Bass dan Avolio, (1994) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki 4 komponen yaitu: 1) *Idealized Influence*, berarti keyakinan diri yang kuat, selalu memegang teguh nilai-nilai yang ia junjung tinggi, 2) *Individualized Consideration*, berusaha kuat mengenali kemampuan karyawannya, dibangkitkannya semangat belajar karyawan. 3) *Inspirational Motivation*, memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan. 4) *Intellectual Stimulation*, mengajak karyawan melihat perspektif baru, imajinasi dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika yang dimanfaatkan oleh pemimpin dalam mengajak karyawan dalam berprestasi. Karyawan yang profesional tidak hanya dilihat dari hasil kerjanya saja, tetapi juga kemampuan yang dimilikinya di tempat kerjanya dalam kondisi apapun dan cara berkomunikasi dengan sesama rekan kerja

ataupun kepada nasabah. Peran penting bagi pemimpin yang turut andil dalam membina bawahannya yaitu, memberikan motivasi dan contoh yang baik agar menjadi karyawan dengan *skill* dan potensi baik.

Keadilan prosedural (*prosedural justice*) itu suatu perasaan adil yang dirasakan oleh para pekerja terhadap pembuatan keputusan dalam organisasi tersebut. Seseorang yang kalah suara dalam pembuatan keputusan, akan menerima apapun hasilnya karena prosedur pengambilan keputusan dilaksanakan dengan adil. Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat didalamnya (Ismaya, 2014).

Dalam prinsip Islam (syariah), kepuasan kerja itu dinilai dari tiga hal yaitu ikhlas, sabar, dan syukur. Dalam proses bekerja, ketiga proses tersebut memberikan nilai tersendiri. Bekerja dengan ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka didapatkan nilai *satisfaction* yang tidak hanya sekedar *output* melainkan ada rasa lega karena sudah menyelesaikan tanggung jawab. Hal ini yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan (Taufiq, 2008).

Penulis mengambil obyek penelitian pada bank syariah karena penulis ingin mengetahui apakah kepemimpinan, kepuasan kerja dan prosedural yang dijalankan di Bank Syariah yang menggunakan prinsip Islam sesuai dengan teori-teori pada umumnya seperti pada perusahaan non syariah terkait kepemimpinan, kepuasan kerja, dan keadilan prosedural. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan adanya variabel moderasi yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori sifat (*trait theory*), teori yang berpandangan bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin (bakat bawaan turunan).

Teori ini tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi juga dicapai menerusi suatu proses pendidikan dan pengalaman. Beberapa sifat-sifat pemimpin seperti terampil mengurus orang lain, memiliki kepekaan, inisiatif, dewasa dalam pemikiran, pandai membujuk dalam rayuan yang menghanyutkan, kreatif dalam menemukan gagasan baru, mempunyai persepsi positif serta jalan keluar untuk setiap masalah, percaya diri untuk tampil di depan umum gampang berkomunikasi.

Kepuasan Kerja

Teori dua faktor (*two factor theory*), kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Kepuasan adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Ketidakpuasan adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status.

Keadilan Prosedural

Dalam teorinya, Plato menjelaskan bahwa terdapat 2 macam keadilan yaitu: 1) Keadilan Moral: dimana sebuah keadilan dapat mengimbangkan antara kewajiban dan hak manusia. 2) Keadilan Prosedural: Prosedur adalah keyakinan yang didasarkan pada perbuatan manusia dengan aturan tata cara yang berlaku.

Organizational Citizenship Behavior

Organ (1988) menjelaskan bahwa perilaku OCB mempunyai kategori utama, yaitu: (1) *Altruism* (membantu orang lain), sensitivitas untuk membantu orang lain seperti membantu rekan kerja yang mendapat masalah, (2) *Conscientiousness* (disiplin) adalah perilaku karyawan yang ditunjukkan melalui penggunaan waktu yang efisien dan tingkat kehadiran yang tinggi serta mematuhi peraturan organisasi. (3) *Sportivity*, adalah saling mendukung dan sikap serta perilaku karyawan yang positif untuk melakukan tugas, berusaha untuk menghindari keluhan. (4) *Courtesy* (kebaikan), adalah perilaku yang menunjukkan perhatiannya dan juga keterlibatannya dalam organisasi khususnya berkaitan dengan perilaku untuk meringankan

masalah masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang dihadapi oleh rekan kerja yang lain. (5) *Civic* (kebijaksanaan), perilaku yang menunjukkan sifat sukarela dan dukungan terhadap apa yang berhubungan dengan organisasi, perilaku yang bertanggung jawab secara profesional dan sosial serta keterlibatan konstruktif dalam proses organisasi, dan juga perilaku keanggotaan organisasi yang baik.

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bernardin dan Russel, (1993) menjelaskan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu dengan melihat kualitas kerjanya, kuantitas kerjanya, ketepatan waktunya, efektivitasnya, kemandirian, dan komitmen kerjanya.

2.2 Kajian Literatur

Hasil dari penelitian Maharani et al, (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi OCB dan OCB tidak memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB dan OCB memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil serupa juga didapat dari penelitian oleh Paracha et al, (2012) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memediasi kepemimpinan transaksional namun memediasi kepemimpinan transformasional. Penelitian oleh Sani, (2013) menjelaskan bahwa keadilan prosedural dan komitmen organisasi berpengaruh mempengaruhi OCB. Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap OCB. OCB berpengaruh positif memengaruhi kinerja karyawan. OCB memediasi keadilan prosedural, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja

2.3 Hipotesis

a. **Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan transformasional bertindak sebagai jembatan antara pemimpin dan bawahan untuk mengembangkan pemahaman yang jelas tentang kepentingan bawahan, nilai-nilai dan tingkat motivasi (Ojokuju et al, 2012). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Walumbwa et al, 2010). Penelitian oleh Maulizar et al, (2012) juga menjelaskan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Adanya penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. **Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang sifatnya individu. Kepuasan kerja berarti menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya (Robbin, 2006). Tobing (2009) menyebutkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang menjelaskan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H2: Adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

c. **Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Adanya bentuk keadilan dalam lingkungan organisasi dapat memicu meningkatnya tingkat kinerja karyawan seperti, pengambilan keputusan bersama (dalam hal ini keputusan dalam suatu ruang lingkup karyawan untuk kepentingan bersama anggota dimana setiap anggota merasakan ikut terlibat didalamnya), peraturan dibuat untuk bersama tidak hanya menitikberatkan pada satu atau beberapa pihak saja. Sebaliknya karyawan yang merasa bahwa dalam lingkungannya tidak ada bentuk keadilan

secara menyeluruh dalam artian hanya beberapa pihak saja, tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Hidayah, 2013).

H3 : Adanya pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan.

d. **Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.**

Gaya kepemimpinan ini, membuat kinerja semakin baik. Pemimpin mentransfer pesan moral tidak hanya pesan ataupun saran untuk pencapaian perusahaan saja, tetapi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini juga ingin bersama-sama berhasil dengan para karyawannya dan dia juga ingin karyawan tidak hanya berhasil dalam mencapai target perusahaan namun juga berhasil menjadi pribadi individu yang siap untuk bersaing dengan individu lain dalam dunia kerja, baik dari skill, maupun etika dan juga akhlak. Hal tersebut yang menjadi faktor munculnya OCB pada karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB (Asgari, 2008).

H4: Adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap OCB

e. **Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB**

Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaan maupun lingkungan pekerjaan, dia akan mendapatkan energi positif yang dia dapat dari keadaan tersebut. Energi positif akan membuat karyawan tersebut berfikir nyaman, tenang dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan yang puas cenderung berbicara yang baik tentang perusahaan, membantu rekan kerja dan mau mengulang pengalaman positif mereka (Robbins, 2006).

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

f. **Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap OCB.**

Keadilan prosedural adalah keadilan yang memperhatikan mekanisme yang mendukung pemberdayaan karyawan dan memberi dukungan kepada karyawan (Hidayah, 2013). Keadilan prosedural disini dimaksudkan seperti proses, peringatan, dan sebagainya.

Adanya tingkat prosedural yang merata artinya, melibatkan seluruh karyawan, membuat karyawan tersebut merasa adil terhadap lingkungan pekerjaannya yang dia dapatkan. Itu juga memberikan dampak kepada OCB karena karyawan tersebut mendapat hal yang positif dari situ.

H6: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap OCB.

g. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.*

Adanya perilaku OCB semakin meningkatkan tingkat kinerja karyawan. karena OCB timbul dari masing-masing individu karyawan yang melakukan suatu hal untuk pekerjaannya tanpa ada (*reward*) imbalan. Lestari, (2015) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif OCB dalam meningkatkan tingkat produktivitas kerja karyawan.

H7: Adanya pengaruh yang positif OCB terhadap kinerja karyawan

h. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.*

Peran perilaku dimana seseorang tersebut mau melakukan pekerjaan ataupun sesuatu hal diluar kontrak kerja dengan organisasi tersebut, dan tidak mendapatkan penghargaan dinamakan OCB. Individu yang mempunyai tingkat OCB yang tinggi tentu kinerja individu tersebut juga tinggi dan sebaliknya individu yang tingkat OCB rendah, akan mempengaruhi tingkat kinerja dari seorang individu karyawan tersebut. OCB memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. (Asgari et.al, 2008) menjelaskan adanya pengaruh positif antara OCB kepemimpinan transformasional. maka dapat disimpulkan:

H8 : OCB memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

i. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.*

Kepuasan kerja adalah perasaan puas atau tidak puas, didukung atau tidak didukungnya terhadap lingkungan pekerjaannya maupun terhadap tugas/ pekerjaannya. Individu yang merasakan kepuasan dalam hal pekerjaannya ataupun lingkungannya, akan merasakan

perasaan yang nyaman dan akan berdampak pada perilaku yang baik dan positif terhadap lingkungan dan juga orang yang berada di sekitarnya. Nadim et al, (2006) menjelaskan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.

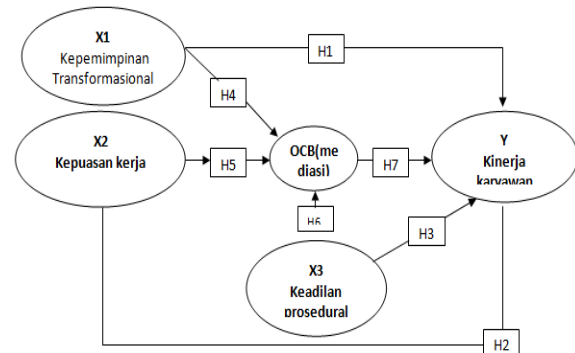
H9: OCB berpengaruh positif dalam memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

j. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) memediasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan.*

Penerapan keadilan prosedural yang baik akan membawa pada tingkat OCB yang baik. Begitu sebaliknya, jika keadilan prosedur kurang baik maka akan mempengaruhi tingkat OCB seorang karyawan tersebut. (Sani, 2013) mengatakan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap OCB

H10: OCB berpengaruh positif dalam memediasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti membuat suatu model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

Sumber: Penulis

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan sumber datanya adalah data primer yang diperoleh dengan cara memberikan kuisioner kepada responden karyawan bank syariah. Pengukuran kuisioner menggunakan skala likert berupa angka 1 sampai dengan 4 dengan bobot penilaian yaitu: skala 1 mempunyai arti sangat tidak setuju, skala 2 mempunyai arti tidak setuju, skala 3 mempunyai arti setuju, skala 4 mempunyai arti sangat setuju.

Instrumen penelitian menggunakan kuisioner yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya yaitu Maharani et al, (2013) dengan indikator dari variabel yang telah ditentukan yaitu kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural dan *organizational citizenship behavior* (OCB) serta kinerja karyawan.

Tabel 1. Indikator Variabel

No	Variabel	Indikator
1	Kepemimpinan transformasional (KT)	Karisma
		Inspirasi
		Konsiderasi individu
		Stimulasi intelektual
2	Kepuasan Kerja (KK)	Puas terhadap pekerjaan sendiri
		Puas terhadap system pembayaran
		Puas terhadap promosi
		Puas terhadap teman sekerja
		Puas terhadap atasan
3	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Membantu orang lain
		Kesadaran sebagai anggota organisasi
		Kedisiplinan
		Kebaikan
		Sikap positif
4	Kinerja Karyawan (KinK)	Kuantitas
		Kualitas
		Ketepatan waktu
5	Keadilan prosedural (KP)	Keakuratan informasi
		Representatif
		Menimbulkan bias
		Konsisten
		Etis
Dapat diperbaiki		

Lokasi penelitian adalah Bank Syariah kota Batam. Berdasarkan data yang didapat dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), terdapat empat Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Syariah yaitu Bank Mandiri Syariah, BNI Syariah, BRI Syariah, BTN Syariah.

Pengambilan sampel menggunakan teknik pengambilan *random sampling* (acak) yaitu, dilakukan dengan mengambil secara langsung dari populasi secara acak (*random*). Rumus untuk mengambil jumlah sampel dipakai rumus slovin yang diperoleh dari hasil perhitungan yaitu sebanyak 150 sampel responden. Teknik pengolahan data menggunakan program SPSS 22. Sebelum data diolah, kuisioner tersebut harus diuji validitas

dan reabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kevalidan angket dalam mengumpulkan data penelitian. Analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden.

Responden pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bank Syariah kota Batam yang dipilih menggunakan *simple random sampling*, yaitu mengambil sample langsung berdasarkan jumlah populasi. Jumlah kuisioner yang disebar sebanyak 170, yang tidak kembali sebanyak 20, sehingga jumlah sample yang dapat digunakan sebanyak 150 responden yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2 Jumlah Kuisioner yang Diperoleh

Keterangan	Jumlah
Kuisioner disebar	170
Kuisioner tidak kembali	(20)
Kuisioner kembali	150

Sumber: diolah

Berdasarkan data kuesioner yang diperoleh diketahui bahwa persentase responden yang paling tinggi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berpendidikan terakhir sarjana S1 sebanyak 129 responden, jenis kelamin perempuan sebanyak 70 responden dan laki-laki sebanyak 72 responden. Usia responden pada rentang antara 20-25 sebanyak 60 responden, 26-35 tahun sebanyak 84 responden, dan 36-45 tahun sebanyak 4 tahun sedangkan masa kerja responden yaitu antara 1-3 tahun.

Tabel 3 Karakteristik Responden

Keterangan		Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Pria	72	52.4%
	Wanita	70	47.6%
Pendidikan Terakhir	D3	10	6.80%
	S1	129	87.75%
	S2	8	5.45%
Usia Responden	20-25 tahun	60	40.14%
	26-35 tahun	84	57.14%
	36-45 tahun	4	2.72%
Jumlah Sample		150	100%

Sumber: data diolah

4.2 Pengujian Instrumen

Pengujian yang dilakukan pada penelitian ini yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa setiap item kuesioner variabel pada penelitian sudah valid, terlihat dari nilai r hitung dari setiap item yang lebih besar dari r tabel sebesar 0,1362. Hasil uji reliabel pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa setiap variabel sudah reliabel, terlihat dari variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja yang masing-masing memiliki *Cronbach Alpha* (α) sebesar 0,73;0,71;0,74; 0,70; 0,761, hasil ini lebih besar dari *Cut off Alpha Cronbach* yaitu 0,60.

4.3 Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi klasik yang dipakai pada penelitian ini adalah uji normalitas, uji multikolenieritas, uji heteroskedastisitas. Pada uji normalitas penulis menggunakan uji kolmogrov-smirnov z. Hasil ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4 Uji Normalitas

	Unstandized Residual
Kolmogrov-Smirnov Z	0.500
Asymp. Sig. (2- tailed)	0.200

Sumber: diolah

Berdasarkan tabel, besarnya nilai kolmogrov-smirnov Z adalah 0.500 dengan nilai signifikansinya 0.200. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0.05 sehingga dapat

disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal.

Uji multikolinieritas diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5 Uji Multikolinieritas

Variabel	Tol	VIF
Kepemimpinan Transformasional	0,261	6.268
Kepuasan Kerja	0.167	4.927
Keadilan Prosedural	0.281	3.072
Organization Citizenship Behavior	0.304	3.791

Sumber data: diolah

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah ada korelasi antar variabel bebas dalam sebuah model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebasnya. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* > 0.10 dan nilai VIF < 10,00 maka tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi tersebut (Ghozali, 2012). Uji heteroskedastisitas diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 6 Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t hitung	Sig
Kepemimpinan Transformasional	-1.721	0.087
Kepuasan Kerja	1.566	0.098
Keadilan Prosedural	-0.407	0.684
OCB	0.143	0.887

Sumber data: diolah

Berdasarkan tabel 6, semua variabel independen nilai signifikansinya yang lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada penelitian ini.

4.4. Pengujian Hipotesis

Berikut adalah hasil pengujian analisis regresi berganda.

Tabel 7 Analisis Regresi Berganda Model 1

Variabel	Koefisien		T	Sig
	B	Std Error		
Konstanta	3.899	1.863	2.093	0.038
Kepemimpinan Transformasional	0.190	0.057	3.337	0.001
Kepuasan Kerja	0.206	0.070	2.945	0.002

Keadilan Prosedural	0.416	0.039	2.899	0.000
OCB	0.592	0.062	2.561	0.001

Sumber data: diolah

$$Y_{\text{Kin.K}} = 3.899 + 0.190KT + 0.206KK + 0.416KP + 0.592OCB + e_1$$

Pengujian hipotesis 1

Pengujian signifikansi untuk hasil regresi hipotesis pertama ditunjukkan dari hasil pengujian yang menyatakan bahwa nilai koefisien regresi (B) variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0.190 yang memiliki tingkat signifikansi 0,001 bernilai positif dan tingkat signifikan dibawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini terdukung.

Pengujian hipotesis 2

Pengujian untuk hipotesis kedua dapat dilihat hasilnya yang menyatakan koefisien regresi (B) variabel kepuasan kerja sebesar 0.206 yang memiliki tingkat signifikansi 0,002 bernilai positif dan tingkat signifikan dibawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua terdukung.

Pengujian hipotesis 3

Pengujian untuk hipotesis ketiga dapat dilihat hasilnya yang menyatakan koefisien regresi (B) variabel kepuasan kerja sebesar 0.416 yang memiliki tingkat signifikansi 0,000 bernilai positif dan tingkat signifikan dibawah 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga didukung.

Tabel 8 Analisis Regresi Berganda Model 2

Variabel	Koefisien		T	Sig
	B	Std Error		
Konstanta	2.875	2.474	1.125	0.262
Kepemimpinan Transformasional	0.226	0.076	2.340	0.001

Kepuasan Kerja	0.236	0.091	2.583	0.001
Keadilan Prosedural	0.369	0.042	8.857	0.000

Sumber data: diolah

$$Z_{\text{OCB}} = 2.785 + 0.226KT + 0.236 KK + 0.369KP + e_2$$

Pengujian hipotesis 4

Pengujian untuk hipotesis keempat dapat dilihat hasilnya yang menyatakan koefisien regresi (B) variabel kepuasan kerja sebesar 0.226 yang memiliki tingkat signifikansi 0,001 bernilai positif dan tingkat signifikan dibawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat terdukung.

Pengujian hipotesis 5

Pengujian untuk hipotesis kelima dapat dilihat hasilnya yang menyatakan koefisien regresi (B) variabel kepuasan kerja sebesar 0.236 yang memiliki tingkat signifikansi 0,001 bernilai positif dan tingkat signifikan dibawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara kepemimpinan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis kelima terdukung.

Pengujian hipotesis 6

Pengujian untuk hipotesis keenam dapat dilihat hasilnya yang menyatakan koefisien regresi (B) variabel kepuasan kerja sebesar 0.369 yang memiliki tingkat signifikansi 0,000 bernilai positif dan tingkat signifikan dibawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara keadilan prosedural terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis keenam terdukung.

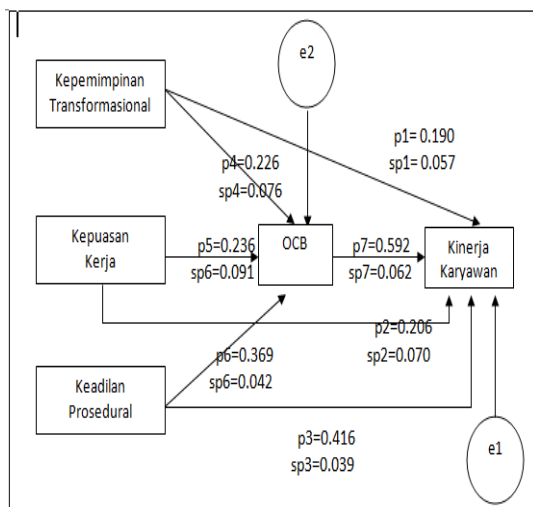
Pengujian hipotesis 7

Pengujian untuk hipotesis ketujuh dapat dilihat hasilnya yang menyatakan koefisien regresi (B) variabel kepuasan kerja sebesar 0.592 yang memiliki tingkat signifikansi 0,001 bernilai positif dan tingkat signifikan dibawah 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hasil ini

menunjukkan hubungan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis ketujuh terdukung.

Pengujian Variabel Mediasi

Analisis jalur pada penelitian digunakan untuk menguji pengaruh mediasi terhadap hubungan variabel independen dan variabel dependen dengan melihat jalur dan koefisien jalur (p) dari hubungan kelima variabel. Berdasarkan dari hasil regresi diperoleh nilai koefisien jalur dalam model analisis jalur sebagai berikut:



Gambar 2 Analisis Jalur (path analysis)
Sumber: penulis

Pengujian hipotesis 8

Pengujian yang ditunjukkan untuk mendapatkan koefisien mediasi dengan melakukan perkalian koefisien ($p4 \times p7$) sebesar 0,1929 perlu diuji dengan *sobel test* untuk melihat koefisien mediasi tersebut signifikan atau tidak. Standar error dari koefisien *indirect effect* ($Sp4p7$) dihitung sebagai berikut:

$$sp4p7 = \sqrt{(p7)^2(sp4)^2 + (p4)^2(sp7)^2 + (sp4)^2(sp7)^2}$$

$$sp4p7 = \sqrt{(0.592)^2(0.076)^2 + (0.226)^2(0.162)^2 + (0.076)^2(0.062)^2}$$

$$sp4p7 = \sqrt{0.004964972752}$$

$$sp4p7 = 0.070462$$

$$t_{hitung} = \frac{p4p7}{sp4p7} = \frac{0.192992}{0.070462} = 2.7389$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2.7389. Nilai t_{hitung} ini lebih besar dari t_{table} dengan tingkat signifikan 0,05 sebesar 1,97, maka dapat disimpulkan koefisien mediasi 0,1929 signifikan yang berarti ada hubungan mediasi. Berdasarkan hasil data di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan terdukung

Pengujian hipotesis 9

Pengujian untuk hipotesis kesembilan dapat dilihat dari hasil perkalian $p5p7$ sebesar 0.1397 yang dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$sp5p7 = \sqrt{(p7)^2(sp5)^2 + (p5)^2(sp7)^2 + (sp5)^2(sp7)^2}$$

$$sp5p7 = \sqrt{(0.592)^2(0.091)^2 + (0.236)^2(0.162)^2 + (0.091)^2(0.162)^2}$$

$$sp5p7 = \sqrt{0.004581204772}$$

$$sp5p7 = 0.067684$$

$$t_{hitung} = \frac{p5p7}{sp5p7} = \frac{0.139712}{0.067684} = 2.06418$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2.064. Nilai t_{hitung} ini lebih besar dari t_{table} dengan tingkat signifikan 0,05 sebesar 1,97 maka dapat disimpulkan koefisien mediasi 0,1397 signifikan yang berarti ada hubungan mediasi. Berdasarkan hasil data di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesembilan terdukung.

Pengujian hipotesis 10

Pengujian untuk hipotesis kesepuluh dapat dilihat dari hasil perkalian $p6p7$ sebesar 0.2184 yang dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$sp6p7 = \sqrt{(p7)^2(sp6)^2 + (p6)^2(sp7)^2 + (sp6)^2(sp7)^2}$$

$$sp6p7 = \sqrt{(0.592)^2(0.042)^2 + (0.369)^2(0.162)^2 + (0.042)^2(0.162)^2}$$

$$sp6p7 = \sqrt{0.004237922196} = 0.065099$$

$$t_{\text{hitung}} = \frac{p6p7}{sp6p7} = \frac{0.218448}{0.065099} = 3.3556$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3.355. Nilai t_{hitung} ini lebih besar dari t_{table} dengan tingkat signifikan 0,05 sebesar 1,97, maka dapat disimpulkan koefisien mediasi 0,2184 signifikan yang berarti ada hubungan mediasi. Berdasarkan hasil data di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesepuluh terdukung.

4.5 Pembahasan

Hipotesis 1

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang artinya **H1 diterima**. Hal ini sejalan dengan penelitian Maharani et al, (2013) yang juga menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian Biswas, (2012) dengan hasil adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan juga mendukung hasil penelitian ini, artinya para pimpinan bank syariah berhasil menyampaikan pesan, maksud dan bentuk dukungan motivasi terhadap karyawan sehingga karyawan dapat merasakan dampak yang positif.

Hipotesis 2

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang artinya **H2 diterima**. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Mahesa (2010) yang menjelaskan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Sulianti (2009) yang menjelaskan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. pada penelitian ini karyawan mendapatkan perasaan nyaman, cocok dengan lingkungan sehingga menghasilkan adanya rasa puas yang berdampak pada kinerja karyawan.

Hipotesis 3

Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang artinya **H3 diterima**. Penelitian ini didukung oleh adanya penelitian oleh Sani, (2013) yang menjelaskan

bahwa terdapat pengaruh yang positif keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya keadilan yang didapatkan oleh karyawan membuat karyawan semakin efektif dalam bekerja karena mereka mendapatkan keadilan dalam lingkungan pekerjaan mereka.

Hipotesis 4

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB, yang artinya **H4 diterima**. Penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Asgari, (2008) yang juga menjelaskan bahwa adanya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adanya pengaruh dari pemimpin dapat memunculkan OCB karena pesan dan tujuan dari bentuk kepemimpinan transformasional tersampaikan.

Hipotesis 5

Uji statistik di atas menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil hipotesis ini sejalan dengan penelitian Maharani et al, (2012) yang juga menjelaskan hasil hipotesis berupa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB maka **H5 diterima**, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Begitu juga dengan kepuasan kerja, mereka (karyawan) yang mendapatkan hal positif biasa akan mau mengulang hal positif tersebut.

Hipotesis 6

Terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB yang artinya **H6 diterima**. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian oleh Sani (2013) yang juga menjelaskan adanya pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB. Keadilan prosedural merupakan dasar-dasar prosedur yang ada dalam suatu lingkup organisasi, dan OCB merupakan perasaan sukarela/tindakan sukarela yang muncul dari karyawan tersebut. Karyawan merasa mendapatkan keadilan didalam pekerjaannya sehingga dapat memunculkan OCB.

Hipotesis 7

OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang artinya **H7 diterima**, penelitian ini sejalan dengan penelitian yang

juga menjelaskan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 8

Terdapat pengaruh OCB dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang artinya **H8 diterima**. Penelitian ini mendukung penelitian Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Greisser, E. (2007), penelitian tersebut menjelaskan bahwa adanya pengaruh OCB sebagai peran mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 9

Terdapat pengaruh OCB dalam memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang artinya **H9 diterima**. Penelitian ini mendukung penelitian Maharani et al, (2012) yang mana penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa adanya pengaruh OCB dalam memerankan peran mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 10

Tidak terdapat pengaruh OCB dalam memediasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan yang artinya **H10 ditolak**, OCB merupakan perasaan sukarela/tindakan sukarela yang muncul dari karyawan itu sendiri. Hasil penelitian yang sama oleh Sani, (2013) menjelaskan OCB memediasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Adanya prosedur-prosedur di perusahaan akan memunculkan OCB pada karyawan.

5. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural, terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dapat ditarik beberapa kesimpulan sesuai dengan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang baik bagi karyawannya.

2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini, peneliti menemukan bahwa ada perasaan puas baik dari lingkungan pekerjaan maupun dari jenis pekerjaan karyawan itu sendiri sehingga membuat karyawan merasa nyaman dan mempunyai tingkat kinerja yang baik.
3. Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. adanya prosedur yang diterapkan oleh perusahaan misal aturan, sanksi, ketentuan dalam berdiskusi yang diterapkan secara adil membuat karyawan merasa diperlakukan secara merata sehingga karyawan merasa tenang, aman bekerja pada organisasi tersebut.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Ini bisa diartikan bahwa gaya kepemimpinan ini berhasil membuat karyawan mempunyai OCB yang baik. Termotivasi oleh gaya kepemimpinan ini menjadi pribadi individu yang lebih baik.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti OCB terjadi karena didukung oleh adanya rasa puas terhadap pekerjaan maupun lingkup pekerjaan karyawan tersebut.
6. Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap OCB. OCB muncul dari prosedural, karena prosedural merupakan pernyataan, proses, peringatan dan sebagainya yang sebelum mendirikan perusahaan prosedur semacam itu memang harus ada.
7. OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ini berarti OCB berhasil membuat tingkat kinerja karyawan menjadi lebih baik. Jika karyawan bisa melakukan OCB, artinya kewajiban utamanya bisa dikerjakan sehingga dia bisa melakukan OCB.
8. OCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya peran OCB dapat membuat kinerja dari karyawan semakin baik. Hal tersebut bisa terjadi tidak luput dari bentuk kepemimpinan yang mana juga berhasil dalam memerankan perannya dalam mempengaruhi kinerja karyawan.
9. OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. karyawan puas maka biasanya mereka akan

mengulang kepuasan itu lagi, hal tersebut berdampak pada OCB. Jika karyawan puas, maka kecenderungan untuk melakukan OCB semakin kuat, karena adanya perasaan timbal balik dari yang dia dapat dari kepuasan tersebut.

10. OCB memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Adanya prosedural yang ada diperusahaan bisa menjadi faktor yang akan memunculkan OCB dalam dirinya. Hal itu karena keadilan prosedural ada pada setiap organisasi yang memang harus diterapkan untuk semua lingkup kerja organisasi tersebut.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Penelitian ini hanya mengambil sampel pada Bank Syariah kota Batam sehingga kemungkinan akan mendapatkan hasil yang berbeda jika menggunakan sampel dari instansi lain.
2. Penelitian ini hanya mengambil objek penelitian yaitu kota Batam sehingga kemungkinan hasil yang berbeda bisa terjadi jika berada di daerah lain.
3. Pengukuran penelitian ini didasarkan pada data yang didapat dari responden melalui kuisioner sehingga bisa saja responden tidak serius mengisi kuisioner sehingga hasil yang didapat belum tentu seperti keadaan yang sebenarnya.

5.3 Implikasi dan Saran

Berdasarkan dari keterbatasan yang didapat dari penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran seperti berikut:

1. Dari hasil pengukuran didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural dan OCB dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan semestinya terus menjaga dan mempertahankan bahkan meningkatkan hasil tersebut. karena dengan menjaga, mempertahankan, bahkan meningkatkan bentuk kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural dan OCB akan semakin membawa baik karyawan dan juga instansi perusahaan jauh lebih maju.

2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan agar mencoba mengambil sampel dari objek penelitian lain karena kemungkinan hasil yang didapat bisa saja berbeda.
3. Bisa saja tetap menggunakan objek penelitian yang sama, tetapi diterapkan di daerah lain karena hasil penelitian bisa berbeda karena adanya perbedaan lingkungan pekerjaan, budaya di daerah tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Arifin, Zainul. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*. Pustaka Alvabet, Jakarta.

Asgari, A., Daud, S., Aminah, A., & Abu, S. B. (2008). "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors". *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Bass, B. M. (1998a). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla (Ed.), *Ethics: The heart of leadership* (pp. 169–192). Westport, CT: Praeger.

Biswas, S and Varma, A. 2012. Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India. *Employee Relations*. Vol. 34 No. 2, 2012. pp. 177-192.

Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser E. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), 15-26.
<http://dx.doi.org/10.1177/1071791907013003021>.

- Diana Sulianti.2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Perkebunan Nusantara III Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 11, Nomor 1, Maret 2009: 31-37.
- Dimitros Bellias, Koustelios Athanasios. (2014). *Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sektore: A Review*. *International Review of Management and Marketing*. Vol, 4, No. 3, 2014.
- Ismaya, Dian. (2014) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Program Pasca Sarjana Universitas Bung Hatta
- Lestari. et al, (2015), Pengaruh Self Efficacy dan Organizational Citizenship Behavior OCB terhadap Kinerja Pegawai dengan kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, Artikel Mahasiswa 2015 Fakultas Ekonomi, Universitas Jember
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: an Evidence-Based Approach 12th Edition*. New York: The Mcgrow-Hill Companies, Inc.
- Hidayah, Siti. Haryani. (2013). *Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan terhadap Kinerja Karyawan BMT Hudatama Semarang*. *Jurnal-Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*. No 35/ Th.XX/ Oktober 2013.
- Maharani, Vivin, Troena Eka Afnan. (2013). *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java*. *International of Business and Management*; vol. 8. No.17, 2013.
- Mahesa, Deewar (2010). Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating. Semarang.
- Maulizar,dkk. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen* Volume 1, No.1. Tahun 2012. Hal: 58 - 65
- Ojokuju R. M, Odetayo T.A, Sajuyigbe A. S. (2012), *Impact of Leadership style on Organizational Performance: A case study of Nigerian Banks*. *American Journal of Business and Management*
- Paracha, M. Omar, A. Mirza, A. Hassan, I. Waqas, H. (2012). *“Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Perfrmance & Mediating Role of Job Satisfaction: Strudi of Private School (Educator) In Pakistan”*. *Global Journal of Management and Business Research*. Volume 12 Issue 4 Verssion 1.0 March, 2012
- Rahayu, Rakhmawati, Hajiyanti Muji. (2013). *Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Karyawan dengan tingkat Kepuasan Karyawan sebagai variabel Intervening (Survey Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Emas Semarang)*.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*.Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Sani, Achmad. (2013). *Role of Procedural Justice, Organizational Comitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior*. *International Journal of Business and Management*. Volume 8. No, 15, 2013.
- Suzana, Anna. (2017), Pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan, *Jurnal Logika* Vol XIX, 1/April/2017 <http://unswagati.ac.id>
- Taufiq, Ahmad (2008), Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan

Kerja Fisik dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada CV. Qirana Furniture Jepara, Universitas Ekonomi Universitas Semarang.

Tobing, K. L, Diana Sulianti. (2009) Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 11 (10), Maret 2009

Walumbwa et al (2010) Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, journal homepage: www.elsevier.com/locate/leaqua, *The Leadership Quarterly* 21 (2010) 901-904, doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015