

## Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Kinerja dan Penguatan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pegawai

\*<sup>1</sup>Danang Tri Mandiri, <sup>2</sup>Musriha, <sup>2</sup>Haryono

<sup>1</sup>Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Jawa Timur, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Bahayangkara Surabaya, Indonesia

### ARTICLE INFO

#### Key words:

*Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kinerja.*

#### DOI:

[10.46821/ijms.v5i1.797](https://doi.org/10.46821/ijms.v5i1.797)



Copyright © 2026 Authors.  
This is an open access article  
under the [CC-BY License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB pegawai. (2) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap OCB pegawai. (3) Untuk menganalisis pengaruh penerapan layanan *paperless* terhadap OCB pegawai. (4) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. (5) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. (6) Untuk menganalisis OCB pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. (7) Untuk menganalisis pengaruh penerapan layanan *paperless* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penerapan *paperless services* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penguatan OCB. Selain itu, temuan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa penguatan OCB mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penerapan layanan *paperless* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Terakhir, penguatan OCB tidak berperan signifikan dalam memediasi hubungan sebab akibat antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penerapan layanan *paperless* dengan kinerja pegawai.

### Transformational Leadership Style in Efforts to Improve Performance and Strengthen Employees' Organizational Citizenship Behavior (OCB)

#### ABSTRACT

The aims of this research are: (1) To analyze the influence of transformational leadership style on employee OCB. (2) To analyze the influence of organizational culture on employee OCB. (3) To analyze the effect of implementing paperless services on employee OCB. (4) To analyze the influence of transformational leadership style on employee performance. (5) To analyze the influence of organizational culture on employee performance. (6) To analyze employee OCB, which influences employee performance. (7) To analyze the effect of implementing paperless services on employee performance. The research results explain that transformational leadership style, organizational culture, and the implementation of paperless services have a significant influence on strengthening OCB. In addition, the findings in this research explain that strengthening OCB has a significant positive influence on employee performance. The results of this research also explain that transformational leadership style, organizational culture, and the implementation of paperless services have a significant positive influence on employee performance. Finally, strengthening OCB does not have a significant role in mediating the causal relationship between transformational leadership style, organizational culture, and the implementation of paperless services and employee performance.

## PENDAHULUAN

Transformasi organisasi pemerintah perlu terus diarahkan kedalam perubahan dari desain lama yang bersifat birokratik ke desain baru yang lebih dinamis dengan terus mengembangkan inovasi, manajemen sumber daya manusia dan mengelola risiko serta integrasi organisasi dalam membangun kolaborasi dan sinergitas yang didukung oleh aplikasi berbasis teknologi informasi. Pemerintahan sebagai pelayanan publik sudah seharusnya meningkatkan kualitas pelayanannya dengan mengoptimalkan pemanfaatan dari inovasi yang sedang terjadi di era Revolusi Industri 4.0. Pemanfaatan teknologi di Indonesia pada tahap awal adalah perubahan pelayanan dari manual menjadi tanpa kertas yang dikenal dengan nama digitalisasi. Kemudian diikuti oleh intergrasi data menjadi data tunggal yang besar (*big data*) yang nantinya dipergunakan bersama sama. Secara teknologi proses digitalisasi sangat mungkin dilakukan. Namun secara sumber daya manusia mengubah cara kerja bukanlah hal yang mudah, berbagai penolakan atau anti perubahan telah terjadi dan hal tersebut telah menghambat proses digitalisasi dalam pelayanan.

Pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas layanan pada kenyataannya tidak mudah itu di implementasikan karena dibutuhkan sumber daya manusia siap baik secara mindset maupun secara kompetensi dalam melaksanakan sistem baru. Pelayanan dengan manual sudah dilakukan sejak puluhan tahun, sehingga ketika dilakukan perubahan pelayanan berbasis tanpa kertas tidak bisa dilakukan dengan drastis melainkan bertahap. Dalam beberapa interview awal beberapa pegawai menyatakan pekerjaan jadi lebih sulit karena tidak berhadapan secara langsung dengan *customer*. Sementara beberapa pegawai lainnya mengatakan pekerjaan menjadi banyak karena harus dikerjakan dua kali secara manual dan secara aplikasi. Tak jarang pegawai yang berusia tua mengeluh dengan perubahan ini karena harus belajar lagi. Setiap perubahan selalu sulit diawalnya, untuk mengatasi masalah

tersebut, Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Jawa Timur harus memiliki pemimpin yang mampu memotivasi, menyemangati bawahannya agar tercipta pegawai yang tangguh dan mempunyai perilaku kewargaan atau rasa memiliki organisasi yang tinggi sehingga proses digitalisasi pelayanan dapat terlaksana.

Kepemimpinan merupakan kata kunci untuk kesuksesan proses digitalisasi yang sedang dilakukan di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Jawa Timur. Nilai kepemimpinan pejabat pengawas yang merupakan pejabat yang terlibat langsung dilapangan pada saat penerapan tanpa kertas adalah 82,50 pada tahun 2019, 83,60 pada tahun 2020, 84,76 pada tahun 2021 dan 84,80 pada tahun 2021 dengan indikator kepemimpinan yaitu bertindak tegas, tidak memihak, kemampuan menggerakkan tim, menggugah semangat bawahan, menggerakkan bawahan, dan mengambil keputusan sesuai dengan Penilaian Prestasi Kerja. Untuk memenuhi amanah dari peraturan tersebut, dibutuhkan kepemimpinan yang mampu meyakinkan dan membawa pegawai ke situasi yang baru yaitu *digital office*. Adanya pemimpin yang mampu mentransfer energi, sudut pandangnya atau kapabilitasnya terhadap bawahan, para pegawai akan optimis, yakin dan semangat untuk berubah mengikuti perkembangan zaman sekaligus memenuhi tuntutan masyarakat yang kian meningkat, bukan pemimpin yang bersifat autocratic yang memaksakan kehendaknya, bukan pula pemimpin yang membebaskan bawahannya untuk melakukan semaunya. Kesenjangan penelitian didapatkan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lian dkk. (2014), pengaruh kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dari hasil penelitian mereka membuktikan bahwa variabel transformational leadership berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ngadiman & Ratmawati (2013), Maharani dkk. (2013) tentang *organizational citizenship behavior* (OCB) ditemukan bahwa,

variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) akan tetapi melalui pengaruh variabel kepuasan kerja.

Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Hussami, Chiang dan Wang (2012), Dunn, dkk., (2012) yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) akan tetapi variabel komitmen afektif dan komitmen normatif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Posisi penelitian ini dihubungkan dengan berbagai kesenjangan penelitian terdahulu adalah untuk memberi kontribusi terhadap kesenjangan yang ada tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

#### METODE PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah semua pegawai atau staf di Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Jawa Timur berjumlah 120 pegawai, sampel diambil berdasarkan sensus 120 pegawai dari berbagai unsur unit organisasi dan jabatan. Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan wawancara, kuesioner, dan studi kepustakaan. Metode penelitian merupakan aspek yang paling penting dalam sebuah penelitian, karena metode penelitian menjelaskan bagaimana alur pengerjaan penelitian yang akan dibuat.

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Sedangkan variabel-variabel pada penelitian ini

merupakan variabel laten, sehingga analisis datanya menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) dan SPSS versi 20.0.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif terhadap variabel yang menjadi fokus OCB dalam penelitian ini dibahas secara terperinci satu per satu. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa setiap variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, penerapan pelayanan tanpa kertas, OCB, dan kinerja pegawai semua termasuk dalam kategori yang sangat baik.

#### PEMBAHASAN

Kepemimpinan transformasional memiliki efektifitas yang berbeda pada berbagai situasi. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar pada kelompok pengikut yang lebih kecil dibandingkan pada organisasi yang kompleks. Kepemimpinan transformasional lebih efektif ketika pemimpin dapat berinteraksi dengan pegawai dan membuat keputusan secara langsung dibandingkan ketika pemimpin harus melaporkan terlebih dahulu kepada dewan direktur atau berurusan dengan struktur birokrasi yang rumit. Perilaku-perilaku OCB masih tetap ditunjukkan oleh pegawai dan kepemimpinan transformasional sangat dirasakan pegawai. Penelitian ini diterima dan menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penerapan pelayanan tanpa kertas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penguatan OCB.

**Tabel 1**  
**Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Tranformasional**

No	Indikator	SSS		SS		S		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	GKT1	7	5,83	44	36,67	57	47,50	6	5,00	6	5,00
2	GKT2	12	10,00	44	36,67	53	44,17	6	5,00	5	4,17
3	GKT3	15	12,50	51	42,50	42	35,00	8	6,67	4	3,33
	Total	59	9,83	226	37,67	255	42,50	33	5,50	27	4,50

Sumber: Data Diolah, 2026

Secara empiris variabel budaya organisasi terbukti berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmadi (2010), Erkutlu (2011) dan Embrahimpour dkk. (2011). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Karam & Kwantes (2011) dalam studinya tentang kontekstualisasi orientasi budaya dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang menyatakan bahwa dalam konteks budaya organisasi, dimensi ideosentris dan keterlibatan karyawan dalam organisasi memiliki hubungan yang

positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja memiliki hubungan positif signifikan. Siti (2017) menyatakan bahwa karyawan nyaman dan terbantu selama bekerja dengan keputusan pemimpin yang memilih untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Kharisma pemimpin dalam organisasi sangat erat perannya untuk membantu karyawan mendapat kepercayaan diri dan hal tersebut kemudian akan berpengaruh terhadap kualitas serta kuantitas kerja

**Tabel 2**  
**Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi**

No	Indikator	SSS		SS		S		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	BOr1	12	10,00	43	35,83	46	38,33	11	9,17	8	6,67
2	BOr2	20	16,67	42	35,00	43	35,83	11	9,17	4	3,33
3	BOr3	12	10,00	50	41,67	39	32,50	12	10,00	7	5,83
	Total	79	13,17	232	38,67	211	35,17	49	8,17	29	4,83

Sumber: Data Diolah, 2026

**Tabel 3**  
**Tanggapan Responden Terhadap Penerapan Pelayanan Tanpa kertas**

No	Indikator	SSS		SS		S		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	PPTK1	19	15,83	38	31,67	45	37,50	9	7,50	9	7,50
2	PPTK2	10	8,33	48	40,00	48	40,00	9	7,50	5	4,17
3	PPTK3	18	15,00	41	34,17	43	35,83	12	10,00	6	5,00
4	PPTK4	16	13,33	46	38,33	42	35,00	11	9,17	5	4,17
5	PPTK5	15	12,50	49	40,83	42	35,00	9	7,50	5	4,17
	Total	63	13,13	173	36,04	178	37,08	41	8,54	25	5,21

Sumber: Data Diolah, 2026

**Tabel 4**  
**Tanggapan Responden Terhadap OCB**

No	Indikator	SSS		SS		S		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	OCB1	8	6,67	51	42,50	44	36,67	10	8,33	7	5,83
2	OCB2	19	15,83	41	34,17	45	37,50	10	8,33	5	4,17
3	OCB3	15	12,50	41	34,17	50	41,67	8	6,67	6	5,00
	Total	77	12,83	211	35,17	238	39,67	47	7,83	27	4,50

Sumber: Data Diolah, 2026

mereka. Randy dkk. (2019) juga menyatakan kepemimpinan transformasional membawa pengaruh yang signifikan positif pada kinerja karyawan. Dengan demikian, berdasarkan nilai-nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian gaya kepemimpinan transformational memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dapat disimpulkan dalam penelitian ini diterima dan menjelaskan bahwa penguatan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memiliki kesamaan dengan hasil penelitian dari Sulastri dkk. (2017) yang menunjukkan budaya organisasi terbukti memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan besar kontribusi 55,03%.

Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra role behavior*). OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi organisasi (Organ & Lingl, 1995; Organ, 2015). Penelitian Hui dkk. (2000) menyimpulkan bahwa organisasi yang menginginkan karyawan untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki OCB. Purba dan

Seniati (2004) berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Podsakoff et al. (2000), yang mengungkapkan bahwa OCB dapat memengaruhi performa organisasi. Beberapa penelitian tentang pengaruh hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif signifikan (Chien, 2003; Alhamda & Sanusi, 2006; Bachrach, dkk., 2006) akan tetapi hasil penelitian Buentelo dkk. (2008) membuktikan pengaruh tidak signifikan.

Dengan demikian, berdasarkan nilai-nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini diterima. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji hipotesis. Hasil penelitian menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penerapan pelayanan tanpa kertas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penguatan OCB. Selain itu, temuan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa penguatan OCB memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penerapan pelayanan tanpa kertas memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Terakhir, penguatan OCB tidak memiliki peran yang signifikan dalam memediasi hubungan kausalitas antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penerapan pelayanan tanpa kertas dengan kinerja pegawai.

**Tabel 5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai**

No	Indikator	SSS		SS		S		TS		STS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	KP1	19	15,83	42	35,00	43	35,83	7	5,83	9	7,50
2	KP2	13	10,83	44	36,67	47	39,17	8	6,67	8	6,67
3	KP3	18	15,00	45	37,50	44	36,67	8	6,67	5	4,17
4	KP4	16	13,33	39	32,50	52	43,33	7	5,83	6	5,00
5	KP5	10	8,33	49	40,83	44	36,67	11	9,17	6	5,00
	Total	76	12,67	219	36,50	230	38,33	41	6,83	34	5,67

Sumber: Data Diolah, 2026

## SIMPULAN

Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penerapan pelayanan tanpa kertas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penguatan OCB. Secara empiris variabel budaya organisasi terbukti berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Jawa Timur sudah cukup memenuhi aspek-aspek OCB. Dari hasil diatas dapat diketahui bahwa budaya organisasi dan perilaku OCB pegawai termasuk dalam kategori tinggi, hal ini berarti pegawai sudah cukup memenuhi aspek-aspek budaya organisasi maupun aspek-aspek OCB. Penerapan teknologi mempengaruhi kemampuan adaptasi OCB. Dengan demikian, berdasarkan nilai-nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini diterima dan menjelaskan bahwa penerapan pelayanan tanpa kertas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja memiliki hubungan positif signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini diterima dan menjelaskan bahwa penguatan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku karyawan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*). Selain itu, temuan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa penguatan OCB memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penerapan pelayanan tanpa kertas memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Terakhir, penguatan OCB tidak memiliki peran yang signifikan dalam memediasi hubungan kausalitas antara gaya

kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan penerapan pelayanan tanpa kertas dengan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*. Penerbit Erlangga.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2012). Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(2), 261-295.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Rineka Cipta.
- Armstrong, M. & Baron. (2020). *Managing Performance: Performance Management in Action*. CIPD.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2020). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951-968.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2019). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(22), 207-218.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C. & Whittington, J. L. (2017). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759-774.
- Khalid, S. A., Nor, M. N., Ismail, M. & Razali, M. F. (2013). Organizational Citizenship and Generation Y Turnover Intention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2(4), 132-141.

- Khuntia, R., & Suar, D. (2020). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13-26.
- Lako, A. (2020). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*. Amara Book.
- Maharani, V., Troena, E. A. & Noermijati. (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 Journal of business and Management*, 8(17), 1-12.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2018). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization Performance: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Murphy, G., Athanasou, J. , & King, N. (2018). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Study of Australian Human-Service Professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson.
- Newstorm, J. W. (2015). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work (14th Ed.)*. McGraw-Hill.
- Ngadiman, A. E. & Ratmawati, D. (2013). Influence of Transformational Leadership and Organization Climate to the Work Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior on the Educational Personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *Educational Research International*, 1(1),45-57.
- Pillay, R. & Williams, E. A. (2020). Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159
- Porter, L. W. (2014). *Motivation, Performance and Work Behavior*. McGraw-Hill inc.
- Putra, K. M. & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Journal Manajemen Unud*, 5(7)4486-4517.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behaviour (16th Ed.)*. Pearson.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons Ltd.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2019). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 10, 319-361.
- Sugiyono, (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta.
- Tucker, L. R. & Lewis, C. (2020). The Influence of the Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 10(4),41-59.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organization (8th Ed.)*. Pearson Education Limited.