

***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) THROUGH THE
MEDIATION OF TRUST IN SUPERIORS AND EMPLOYEE JOB
SATISFACTION (STUDY ON THE MANPOWER AND TRANSMIGRATION
OFFICE OF CENTRAL JAVA PROVINCE)***

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI MEDIASI
KEPERCAYAAN KEPADA ATASAN DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(STUDI PADA DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI PROVINSI
JAWA TENGAH)**

Vira Adisty Febrika^{1*}, Suhana²
Universitas Stikubank Semarang^{1,2}
viraadistyfebrika@mhs.unisbank.com¹

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of transformational leadership on OCB, trust in superiors, and employee job satisfaction. Research was also conducted to identify the influence of trust in superiors and employee job satisfaction on OCB and whether or not there is a mediating effect of trust and job satisfaction on the transformational leadership relationship and OCB. The study population is employees working at the Central Java Provincial Manpower and Transmigration Office with a sample of 100 respondents. Sampling was done using a simple random sampling technique. Taking research data by distributing questionnaires directly. Data analysis using the bootstrapping method on the SmartPLS 4 software. The results of the study show the positive influence of transformational leadership on OCB, trust in superiors, and employee job satisfaction. Transformational leadership has a positive and insignificant impact on OCB but is significant on trust in superiors and employee job satisfaction. The variables of trust and job satisfaction have a positive and insignificant influence on OCB. In addition, trust in superiors plays a role in mediating the influence of transformational leadership on OCB. Employee job satisfaction also mediates the relationship between transformational leadership and OCB.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Trust in Superiors, Employee Job Satisfaction.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, kepercayaan kepada atasan, dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian juga dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja karyawan terhadap OCB serta ada tidaknya pengaruh mediasi dari kepercayaan dan kepuasan kerja terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB. Populasi penelitian adalah karyawan yang bekerja di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 100 responden. Pengambilan sampel dengan teknik simple random sampling. Pengambilan data penelitian dengan penyebaran kuesioner secara langsung. Analisis data menggunakan metode bootstrapping pada perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap OCB, kepercayaan kepada atasan, dan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan tidak signifikan terhadap OCB namun signifikan terhadap kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja karyawan. Variabel kepercayaan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif serta tidak signifikan terhadap OCB. Selain itu, kepercayaan kepada atasan berperan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Kepuasan kerja karyawan pun turut memediasi hubungan antar kepemimpinan transformasional dengan OCB.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behavior, Kepercayaan Kepada Atasan, Kepuasan Kerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Lingkungan organisasi saat ini dapat berubah dengan cepat dan kompleks, sehingga menciptakan tantangan untuk organisasi itu sendiri. Termasuk perubahan teknologi dan globalisasi yang mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan cepat atau mungkin mendapatkan resiko tertinggal. Transformasi yang diperlukan yaitu revolusi industri. Revolusi industri ialah era kolaborasi manusia dan teknologi yang bermanfaat bagi organisasi. Penggunaan teknologi dapat dimanfaatkan organisasi untuk mempermudah keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan. Permasalahan yang dihadapi organisasi pada era revolusi industri adalah pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor keberhasilan dan efektivitas suatu organisasi (Purwanto et al., 2021). Sehingga sumber daya manusia diharapkan mampu beradaptasi dengan paradigma revolusi industri.

Pengelolaan sumber daya manusia perlu mengutamakan kompetensi perilaku karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB adalah kegiatan atau perilaku yang dilakukan tanpa mengharap *feedback* orang lain. OCB menjadi pilihan dan inisiatif secara individu dan tidak berkaitan dengan sistem yang kaku untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Aldrin & Yunanto, 2019). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat muncul dari faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor eksternal yang mempengaruhi salah satunya yaitu adanya faktor pemimpin. Pemimpin memiliki andil dalam berhasil atau tidaknya sebuah organisasi.

Kepemimpinan transformasional sangat efektif diterapkan dalam transformasi saat ini karena memiliki

potensi untuk memperbaiki masalah dalam lingkungan organisasi yang tidak pasti, berubah, dan modern (Khan et al., 2019). Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu hal penting yang dapat menyebabkan OCB. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan melibatkan karyawan dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi dan melampaui apa yang diharapkan (Maharani et al., 2017).

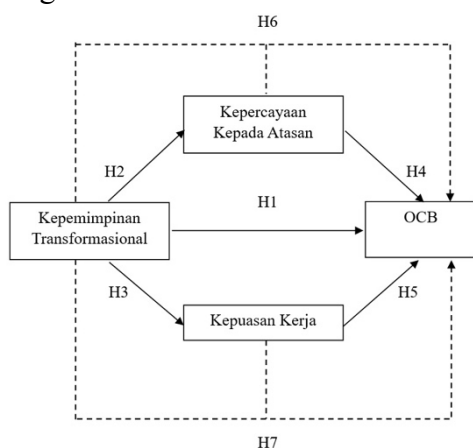
Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepercayaan kepada pemimpin. Penelitian Rumijati et al., (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepercayaan. Kepercayaan menjadi elemen yang mendasar dan berperan penting dalam hal kepemimpinan. Kepercayaan pada pemimpin memiliki hubungan positif terhadap perilaku kinerja organisasi dan kepuasan kerja organisasi. Seorang pemimpin mendapatkan tingkat kepercayaan dari kebijaksanaannya, kapasitas untuk berpikir teoritis, dan visioner (Lee et al., 2023).

Kepuasan kerja karyawan juga menjadi hal yang dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Menurut Maharani et al., (2017), kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu hal penting dalam sebuah organisasi dimana karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Sebagai model pemimpin yang tepat, kepemimpinan transformasional yang peduli dan kerap memberi motivasi atau hal – hal positif lainnya akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya.

Kepercayaan dan kepuasan kerja menjadi jembatan antara hubungan kepemimpinan transformasional dengan

OCB. Kepercayaan mendeskripsikan kinerja individu dan organisasi, sehingga dapat menciptakan perilaku OCB, prestasi kerja, kreativitas kerja, dan kepuasan kerja. Kepercayaan memiliki pengaruh dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dari para karyawan mengenai pekerjaan yang mereka lakukan. Hasil penelitian Aldrin & Yunanto (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan uraian diatas, dibawah ini adalah kerangka pemikiran yang menerangkan hubungan dari kepemimpinan transformasional, OCB, kepercayaan kepada pemimpin, serta kepuasan kerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Mengacu pada Robbins & Judge (2015), pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para bawahan untuk mengutamakan kepentingan organisasi lebih dari diri mereka sendiri.

Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin perubahan yang berusaha untuk mencapai tujuan organisasi bukan tujuan individu (Indrawati et al., 2020). Adapun indikator kepemimpinan transformasional menurut Robbins & Judge (2015) yaitu:

1. *Inspirational Motivation* yakni sikap yang mampu menumbuhkan tantangan, mencapai harapan tinggi, sikap antusias dan motivasi orang lain, serta mendorong kebaikan dan intuisi orang lain.
2. *Idealized Influenced* yakni perilaku pemimpin yang memberikan wawasan tinggi, mengembangkan kepercayaan karyawan terhadap atasan, menginspirasi karyawan mengenai nilai – nilai, mengembangkan visi misi organisasi, menumbuhkan komitmen, rasa hormat, dan menegakkan perilaku moral yang etis.
3. *Intellectual Stimulation* yakni pemahaman cara pandang baru dalam melihat suatu masalah, cara pikir yang rasional, imajinasi, dan menetapkan suatu nilai – nilai kepercayaan terhadap pemimpin.
4. *Individualized Consideration* yakni perilaku yang menaruh kepedulian dan perhatian khusus, support, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB didefinisikan sebagai perilaku kewarganegaraan yang mendukung kinerja tugas dan bermanfaat bagi organisasi. Rusdiyanto & Riyani (2015) memberikan pendapat mengenai OCB yaitu perilaku individual yang bersifat bebas dan sukarela. Menurut Greenberg & Baron (2010), OCB merupakan tindakan yang

dilakukan karyawan yang mampu melebihi ketentuan standar pekerjaannya. OCB adalah perilaku individu yang bersifat diskresi, tidak secara langsung atau eksplisit, dan diakui dalam sistem penghargaan normal dalam mendorong fungsi organisasi secara efektif (Qalati et al., 2022). Adapun indikator OCB yang dikemukakan oleh Subawa dan Suwanda (2017) yaitu:

1. *Altruism* yakni perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan memberikan bantuan kepada orang lain yaitu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya tanpa adanya paksaan.
2. *Conscientiousness* yakni perilaku yang menaati seluruh aturan, prosedur, dan ketentuan suatu organisasi.
3. *Sportmanship* yakni kesediaan untuk mentoleransi ketidaknyamanan yang timbul atau mampu bersikap sportif.
4. *Courtesy* yakni perilaku karyawan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah.
5. *Civic Virtue* yakni sikap keterlibatan dalam organisasi atau komitmen karyawan terhadap organisasi secara menyeluruh.

Kepercayaan Kepada Atasan

Menurut Rousseau et al., (2017) kepercayaan kepada atasan merupakan keadaan psikologis yang menerima kerentanan seseorang berdasarkan harapan positif terhadap perilaku orang lain. Kepercayaan kepada atasan adalah kesediaan dalam mengambil resiko sesuai dengan tindakan pemimpin dan harapan akan hasil positif dari sikap inisiatif dari pemimpin (Schooman et al., 2010). Seorang pemimpin dapat dipercaya oleh bawahan jika pemimpin tersebut memenuhi kriteria seperti berkompeten, konsisten, berintegritas,

loyal, dan memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Menurut Robbins (2015) indikator dari kepercayaan kepada atasan adalah integritas, loyalitas, dan tingkat konsistensi atau dapat diandalkan.

Kepuasan Kerja Karyawan

Afandi (2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap karyawan dalam menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan apa yang sebenarnya telah diterima. Kepuasan kerja adalah ungkapan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya, dan ketika pekerjaan tersebut berkontribusi pada organisasi maka karyawan akan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan yang diharapkan (Nurhayati, 2016). Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243) adalah sebagai berikut: gaji dan bonus, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan kesempatan promosi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner langsung pada karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Tengah. Menurut Arikunto (2010:194) kuesioner merupakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi atau jawaban dari responden yang dituju. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian sebanyak 100 karyawan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Skala likert atau *likert scale* digunakan untuk mengukur instrumen penelitian. Analisis dilakukan dan diolah melalui program SmartPLS 4. Riset ini menggunakan model pengukuran dan model struktural dalam menganalisis hubungan variabel laten. Model

pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas dengan mencari nilai *convergent validity*, *discriminant validity*, *average variance extracted*, dan *composite reliability*. Model struktural dilakukan dengan melihat hubungan antar variabel konstruk (Ghozali, 2015). Analisis modelnya dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu analisis nilai Inner VIF, analisis *p-value*, analisis nilai *f-square*, serta analisis *R-square*. Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode *bootstrapping* dengan menguji *path coefficient* dan *p-value*.

4. Hasil dan Pembahasan

Penelitian yang dilakukan dengan SmartPLS 4 menghasilkan dua tahapan pengukuran, yakni pengukuran dengan *measurement model* (*Outer Model*) dan pengukuran dengan *structural model* (*Inner Model*). *Outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian agar layak dijadikan pengukuran. Sedangkan *Inner model* yakni pengukuran yang dilakukan dengan melihat hubungan antar variabel konstruk (variabel laten beserta indikatornya).

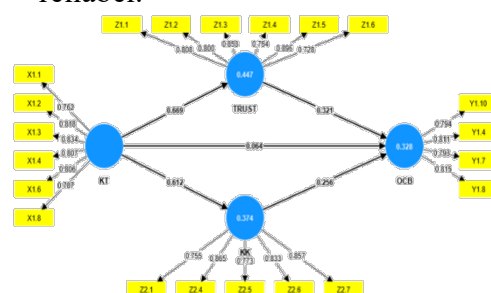
Analisis *Outer Model*

Model pengukuran dapat dilakukan dengan beberapa uji diantaranya: uji validitas konvergen, validitas diskriminan, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *composite reliability*.

1. Validitas konvergen yakni korelasi antara skor indikator dengan skor variabel laten. Indikator dalam penelitian disebut reliabel jika memiliki nilai *loading factor* > 0,70.
2. Validitas diskriminan untuk mengetahui memadai atau tidaknya diskriminan variabel konstruk. Dapat dilihat pada nilai *cross loading*

antara indikator dengan variabel konstruk.

3. *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE diharapkan melebihi 0,50 agar model penelitian dapat dinyatakan baik.
4. *Composite Reliability* untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Nilai *Cronbach's Alpha* diharapkan lebih besar dari 0,70 agar dinyatakan reliabel.



Gambar 2. Pengukuran *Outer Model* SmartPLS 4

Sumber: Data primer diolah, 2024

Diketahui pada gambar 2, hasil analisis validitas konvergen setiap variabel konstruk adalah valid. Setiap indikator variabel menunjukkan nilai *outer loading* > 0,70 sehingga indikator dikatakan valid. Pengujian validitas diskriminan menunjukkan nilai *cross loading* tiap indikator variabel lebih tinggi dari nilai *cross loading* indikator variabel lain. Sehingga indikator variabel penelitian ialah valid. Pengujian reliabilitas dilakukan melalui nilai AVE dan *composite reliability*, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.891	0.916	0.644	Reliabel
OCB	0.822	0.879	0.645	Reliabel
Kepercayaan	0.893	0.918	0.653	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.876	0.910	0.669	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2024

Pengujian reliabilitas perlu mengetahui nilai *Cronbach's Alpha*,

Composite Reliability, dan nilai AVE. Dapat dikatakan reliabel jika variabel kontruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70, *Composite Reliability* > 0,70, dan nilai AVE > 0,50. Pada tabel 1, variabel kontruk penelitian terbukti reliabel karena sudah memenuhi syarat yang disebutkan.

Analisis Inner Model

Analisis model struktural digunakan untuk pengujian hipotesis pengaruh antara variabel penelitian. Terdapat beberapa pengujian pada *Inner model*, yakni analisis nilai *Inner Variance Inflated Factor*, uji hipotesis *direct effect* dan *indirect effect*, dan analisis *R-square*.

1. *Variance Inflated Factor* digunakan untuk mengukur dan memeriksa bahwa tidak adanya multikolinier antar variabel. Nilai VIF < 5 menunjukkan tidak adanya multikolinier antar variabel.
2. Uji hipotesis *direct effect* dan *indirect effect* dilakukan dengan menguji *path coefficient* dan *p-value*. Nilai *p-value* < 0,05 menunjukkan variabel berpengaruh signifikan.
3. Analisis *R-square* menggambarkan besarnya variasi variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Nilai interpretasi *R-square* secara kualitatif yakni 0,19 (pengaruh rendah); 0,33 (pengaruh moderat atau sedang); 0,66 (pengaruh tinggi).

Tabel 2. Inner Variance Inflated Factor (VIF)

	Kepuasan Kerja	OCB	Kepercayaan
Kepemimpinan Transformasional	1.000	1.987	1.000
Kepercayaan		2.208	
Kepuasan Kerja		1.917	

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 2 menunjukkan kepemimpinan transformasional

berkorelasi rendah terhadap OCB dengan Inner VIF sebesar 1,98. Kepuasan kerja dan kepercayaan juga berkorelasi rendah terhadap OCB dimana dengan nilai Inner VIF sebesar 1,91 dan 2,20. Adapun kepemimpinan transformasional memiliki nilai Inner VIF sebesar 1,00 yang berarti memiliki korelasi rendah terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kepemimpinan transformasional juga berkorelasi rendah terhadap kepercayaan dengan Inner VIF sebesar 1,00.

Tabel 3. Uji Hipotesis Direct Effect

Hipotesis	Path Coefficient	p-value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		f square
			Batas Bawah	Batas Atas	
H1: KT --> OCB	0.041	0.794	-0.211	0.400	0.001
H2: KT --> TRUST	0.670	0.000	0.538	0.789	0.814
H3: KT --> KK	0.604	0.000	0.488	0.743	0.575
H4: TRUST --> OCB	0.332	0.058	-0.020	0.646	0.074
H5: KK --> OCB	0.264	0.183	-0.132	0.628	0.054

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dari tabel uji hipotesis langsung, dapat dijelaskan:

1. H1 diterima namun tidak signifikan, karena pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan *path coefficient* (0.041) dan *p-value* (0.794 > 0,05). Nilai *f square* pada hipotesis sebesar 0,001 yang menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang rendah terhadap OCB.
2. H2 diterima dan ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan kepada atasan dengan *path coefficient* (0.670) dan *p-value* (0.000 < 0.05). Nilai *f square* pada hipotesis sebesar 0,814 yang menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kepercayaan kepada atasan.
3. H3 diterima dan ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan *path*

coefficient (0.604) dan *p-value* (0.000 < 0.05). Nilai *f square* pada hipotesis sebesar 0,575 yang menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. H4 diterima namun pengaruhnya tidak signifikan, karena pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap OCB dengan *path coefficient* (0.332) dan *p-value* (0.058 > 0,05). Nilai *f square* pada hipotesis keempat adalah 0,074 menunjukkan bahwa kepercayaan kepada atasan mempunyai pengaruh yang rendah terhadap OCB.
5. H5 diterima dan tidak signifikan, dikarenakan pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap OCB dengan *path coefficient* (0.264) dan *p-value* (0.183 > 0,05). Nilai *f square* sebesar 0,054 menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang rendah terhadap OCB.

Tabel 4. Uji Mediasi

Hipotesis	Path Coefficient	p-value
H6: KT --> TRUST --> OCB	0.222	0.065
H7: KT --> KK --> OCB	0.159	0.197

Sumber: Data primer diolah, 2024

Pada tabel 4 uji *indirect effect* dapat diketahui bahwa hipotesis keenam (H6) diterima, kepercayaan kepada atasan berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan hasil koefisien jalur sebesar 0,222. Namun dengan demikian, H6 mempunyai pengaruh yang tidak signifikan karena hasil *p-value* > 0.05 yaitu sebesar 0,065. Sedangkan hipotesis terakhir (H7) dapat diterima dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,159 namun tidak signifikan

karena nilai *p-value* sebesar 0,197, artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Tabel 5. Analisis R-square

	R-square	Adjusted
Kepercayaan	0.449	0.443
OCB	0.327	0.306
Kepuasan Kerja	0.365	0.358

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan kepada atasan sebesar 44.9% (pengaruh mendekati tinggi). Sedangkan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB sebesar 32.7% yang berarti memiliki pengaruh cukup rendah dan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja termasuk dalam kategori pengaruh moderat atau sedang dengan nilai R-square sebesar 36.5%.

Pembahasan

Serangkaian analisis telah dilakukan guna mempertegas hasil penelitian yang valid dan akurat. Kajian empiris pada variabel penelitian telah dilakukan. Dalam penelitian, diketahui variabel independen yakni kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap OCB. Sesuai dengan hasil riset dari Bernardo et al., (2021) mengatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh penting terhadap kepercayaan kepada atasan. Ditemukan dalam penelitian Lin et al., (2013) yang menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan kepercayaan pada atasan. Hasil uji hipotesis menyebutkan kepemimpinan transformasional dapat

diterima dan signifikan terhadap kepercayaan kepada atasan.

Kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Penelitian Arifiani et al., (2020) menyebutkan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Uji Inner VIF telah dilakukan dengan hasil kepemimpinan transformasional memiliki nilai Inner VIF sebesar 1,00 yang berarti memiliki korelasi rendah terhadap kepuasan kerja.

Variabel *intervening* atau mediasi memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Kepercayaan kepada atasan diketahui memiliki pengaruh baik terhadap OCB. Sejalan dengan penelitian Arifiani & Rumijati (2021) kepercayaan memiliki pengaruh positif pada OCB. Namun diketahui nilai *f square* pada hipotesis ini adalah 0,074 yang menunjukkan kepercayaan kepada atasan mempunyai pengaruh yang rendah terhadap OCB.

Kepuasan kerja yakni variabel mediasi yang mempengaruhi OCB. Menurut Purba (2021) berpendapat kepuasan kerja berpengaruh positif pada OCB. Dari hasil pengujian Inner VIF diketahui kepuasan kerja berkorelasi rendah terhadap OCB, ditunjukkan dengan hasil nilai Inner VIF yang diperoleh sebesar 1,91. Hasil uji *direct effect* yaitu kepuasan kerja dapat diterima namun pengaruhnya tidak signifikan.

Sebagai variabel mediasi, kepercayaan kepada atasan mampu menjadi mediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB. Diketahui dalam penelitian Aniek (2021) disebutkan bahwa kepercayaan memediasi penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Pengujian hipotesis secara tidak langsung menyebutkan

bahwa kepercayaan kepada atasan relevan dalam memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan hasil koefisien jalur yang dihitung sebesar 0,222.

Mediasi kepuasan kerja juga ditemukan dalam menjembatani hubungan kepemimpinan transformasional pada OCB. Relevan dengan hasil penelitian Rusdiyanto & Riani (2015) menyebutkan kepuasan kerja berperan sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Berdasarkan uji hipotesis *indirect effect*, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,159 namun tidak signifikan.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Tengah, peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini berarti seorang pemimpin transformasional dapat mempengaruhi perilaku OCB namun tidak secara menyeluruh.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada atasan. Hal ini berarti perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin transformasional dapat mempengaruhi rasa percaya karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan, maka akan semakin

- tinggi rasa percaya bawahan terhadap pemimpinnya.
3. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Hal ini berarti sikap dari pemimpin transformasional sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang mana karyawan akan merasa puas apabila dapat perlakuan baik dari pemimpin.
 4. Kepercayaan kepada atasan dapat mempengaruhi OCB namun tidak signifikan. Hal ini diartikan perilaku kewarganegaraan akan muncul dengan sukarela apabila karyawan merasakan timbulnya rasa percaya kepada atasan.
 5. Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap perilaku OCB. Artinya semakin karyawan puas akan pekerjaannya, maka karyawan akan semakin tinggi melakukan OCB.
 6. Terdapat peran mediasi dari kepercayaan kepada atasan terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional dan OCB di lingkungan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Tengah.
 7. Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB di lingkungan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Tengah.
- Daftar Pustaka**
- Aldrin, N., & Yunanto, K. T. (2019). Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. 19, 1874-3501.
- Arifiani, R. S., & Rumijati, A. (2021). Peran Etika Kerja Islami sebagai Pemoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dimediasi oleh Kepercayaan. *MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN*. Vol. 15(2), 253-263
- Arifiani, R. S., Sudiro, A., & Indrawati, N. K. (2020). The Role of Organizational Culture and Job Satisfaction in Mediating The Effect of Transformasional Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Management (JAM)*. Vol. 18(3).
- Arikunto. (2017). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta.
- Budur, T., & Demir, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* 2022, 15(4): 899-921.
- Islam., M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*. 26 (2021).
- Khan, S. N., Abdullah, S. M., Busari, A. H., Mubushar, M., & Khan, I. U. (2019). Reversing the lens The role of followership dimensions in shaping transformational leadership behaviour; mediating role of trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 41(1).
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior Organizational learning and

- interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*. Vol. 40(7), 1347-1360.
- Kuncoro, M. (2013). Metode Kuantitatif: Teori dan aplikasinya untuk bisnis dan ekonomi. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon* 9 (2023) e18007.
- Luthans. (2006). *Performance and Motivation*. New York: Pretince Hall.
- Maharani, V., Surachman., Sumiati., Sudiro, A. (2017). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Job Satisfaction and Organizational Commitment (Studi at Islamic Bank in Malang Raya). 14, 0972-9380.
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2015). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Arab Educational System in Israel: The Impact of Trust and Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-17.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management* (2020), 7: 1793521.
- Purwanto, A., Purba, J. T., & Bernardo, I. (2021). Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis* 9, 61-69.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Lorena, M., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon* 8 (2022) e11374.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusdiyanto, W., & Riani, A. L. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, Volume 11(2).
- Sarwar, A., Mumtaz, M., & Ikram, S. (2015). Improving Organizational Citizenship Behavior through Transformational Leadership: Mediating role of Trust in Leader. *Asian Journal of Business Management* 7(2): 28-36.
- Sugiyono. (2017). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.