

The Influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior Through Mediation of Job Satisfaction

Alfira Tri Andiningtyas¹, Ali Imron², Enis Khaerunnisa³,
^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
e-mail: alfiratria30@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis adanya hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan mediasi Kepuasan Kerja yang terjadi pada karyawan PT Hi-Lex Indonesia Tangerang. Jenis penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan 75 sampel dan menggunakan teknik pengambilan sampel simple random sampling. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara, dan menyebarkan kuesioner. Dalam menganalisis data penelitian ini menggunakan aplikasi Smart Partial Least Square 4.0 (SmartPLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan Kepuasan kerja secara positif dan signifikan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja*

Abstract

This study aims to investigate and analyze the relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior with job satisfaction as a mediating factor among employees at PT Hi-Lex Indonesia Tangerang. This type of research uses quantitative research with 75 samples and use simple random sampling technique. Data collection techniques in this study include observation, interviews, and the distribution of questionnaires. The data analysis was conducted using the Smart Partial Least Square 4.0 (SmartPLS) application. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on OCB, transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive and significant effect on OCB, and job satisfaction positively and significantly mediates the effect of transformational leadership on OCB.

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership, Job Satisfaction*

LATAR BELAKANG

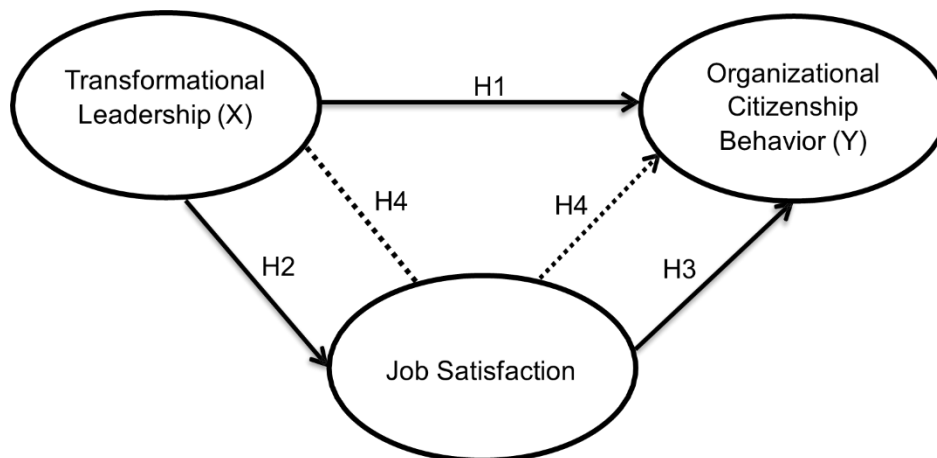
Peran sumber daya manusia merupakan aspek yang penting untuk bertahan dalam era bisnis yang semakin berkembang dan dinamis ini, hal ini diikuti dengan tingkat persaingan yang semakin ketat bagi banyak perusahaan. Peranan SDM menjadi perhatian dalam bisnis dimana telah dilakukan berbagai penelitian khususnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai yang menggunakan pendekatan dan aspek kajian yang beragam. Selain penilaian kinerja karyawan, suatu perusahaan perlu memperhatikan kinerja tim yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan bersama-sama. Salah satu hal yang dinilai adalah kerjasama tim yang baik melalui sikap sukarela karyawan dalam bekerja di luar tanggung jawabnya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan individu akan merasa puas dalam bekerja, dimana sikap bertindak inisiatif ini merupakan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dapat memengaruhi kinerja tim (Juniartha et al., 2016).

Pegawai dalam menunjukkan kinerjanya tentu memiliki berbagai aspek yang dapat ditunjukkan pada perusahaan. Namun tentunya dalam lingkungan pekerjaan, terdapat beragam permasalahan yang terjadi dan memerlukan tindakan dari pimpinan perusahaan untuk mengatasinya. Pada penelitian ini, PT Hi-Lex Indonesia yang berlokasi di Kota Tangerang menjadi objek penelitian untuk menjawab permasalahan pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan hubungannya terhadap perilaku kewargaan organisasi atau OCB pada implementasinya di suatu perusahaan. Melalui wawancara dengan salah satu karyawan Hi-Lex sebagai narasumber, telah ditemukan bahwa terdapat kurangnya perilaku OCB pada karyawan di perusahaan. Hal ini dijelaskan dengan kurangnya sikap inisiatif atau sukarela dalam membantu rekan kerja dan sikap karyawan yang berfokus hanya pada tugas pokok masing-masing (*intra-role*). PT Hi-Lex bergerak di bidang manufaktur dan menerapkan sistem kerja sama tim pada beberapa divisi, apabila terdapat karyawan yang tidak hadir maka perlu digantikan oleh karyawan lain untuk menjaga kegiatan operasional tetap stabil. Adanya ketersediaan karyawan dalam membantu rekan kerja yang tidak hadir untuk melakukan pekerjaan tambahan hanya akan dilaksanakan apabila mendapat perintah dari pihak atasan. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa karyawan di PT Hi-Lex Indonesia Tangerang ini belum menunjukkan sikap inisiatif atau sukarela untuk melakukan tugas-tugas di luar tanggung jawabnya (*extra-role*). OCB atau peran ekstra merupakan tindakan yang mengacu pada perilaku karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi serta mempertimbangkan tujuan produktivitas individu (Subhaktiyasa et al., 2023). Salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap perilaku OCB karyawan adalah kepemimpinan (Istiqomah & Riani, 2021). Kepemimpinan yang mampu memberikan pengaruh untuk karyawannya melakukan pekerjaan melebihi persyaratan kerja atau OCB tersebut adalah kepemimpinan transformasional dengan menggunakan pola memotivasi untuk membantu mewujudkan nilai dalam pencapaian visi misi perusahaan (Algadri et al., 2020). Selain itu, kepuasan kerja pada karyawan juga dapat menimbulkan kecenderungan berperilaku ekstra atau OCB, hal ini ditunjukkan pada karyawan yang mendapat dukungan dari rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas (Waspodo et al., 2019).

Berdasarkan pernyataan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan penelitian terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB serta hubungannya dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

METODE

Dalam penelitian ini, PT Hi-Lex Indonesia cabang kota Tangerang menjadi populasi, kemudian data dari penelitian ini diambil dari kuesioner yang disebar dengan jumlah responden sebanyak 75 sampel. Penentuan sampel ditentukan dengan Teknik *simple random sampling* yaitu pengambilan data dari anggota sampel yang dipilih secara acak untuk dijadikan penelitian. Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Adapun variabel yang diteliti di penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan Organization Citizenship Behavior. Teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk penelitian ini adalah dengan melakukan observasi, wawancara serta penyebaran kuesioner. Adapun skala penilaian pada kuesioner yang disebar menggunakan skala interval atau Skala *Agree-Disagree* untuk menghasilkan jawaban sangat tidak setuju hingga sangat setuju dengan nilai 1 sampai 10. Item yang diukur merupakan indikator dari variabel yang diteliti. Pengujian pada penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Dalam menganalisis pengambilan data menggunakan alat uji Partial Least Square (PLS), yaitu sebagai alat yang digunakan untuk analisis persamaan Struktural Equation Modeling (SEM) untuk menguji pengukuran model (outer model) sekaligus pengujian struktural model (inner model).



Gambar 1. Model Penelitian Empirik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Jumlah sampel penelitian sebanyak 75 responden. Berdasarkan kuesioner yang telah disebar untuk dibagikan, telah ditemukan berbagai kondisi yang ada pada objek penelitian diantaranya adalah jenis kelamin dimana didominasi oleh laki-laki sebanyak 52 orang dengan persentase 69,3% dan sisanya adalah Perempuan. Pada segi umur, dominan responden ada pada usia 31-40 tahun sebesar 50,7% kemudian rentang usia 21-30 tahun sebanyak 34,7% dan sisanya berusia diatas 41 tahun. Pada kategori Pendidikan terakhir responden, didominasi oleh lulusan Strata Satu (S1) yaitu 54,7%, Diploma sebesar 26,7% dan SLTA sebanyak 18,7%. Kemudian pada kategori lamanya masa karyawan kerja, responden didominasi oleh masa kerja 5-10 tahun sebanyak 44%, sebanyak 21,3% karyawan bekerja kurang dari 5 (lima) tahun, serta pada masa 11-15 dan lebih dari 15 tahun masing-masing berada di angka 17,3%.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Outer Model)

Pengujian validitas atau uji konstruk dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dengan mencari nilai validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji ini juga dikatakan sebagai analisis outer model. Untuk mengetahui validitas pada validitas konvergen dapat melihat nilai loading factor pada setiap indikator. Validitas didapat apabila nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0,5 ($> 0,5$) (Ghozali & Latan, 2015). Validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai cross loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dari nilai loading konstruk lain (Ghozali & Latan, 2015).

Kemudian pada pengujian reliabilitas menggunakan analisis SEM-PLS dapat melihat nilai Cronbach alpha dan composite reliability. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbachs alpha $> 0,6$ dan nilai composite reliability $> 0,7$ (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 1. Outer Loadings Dan Cross Loadings Masing-Masing Variabel

Indikator	KT (X)	KK (Z)	OCB (Y)
KT1	0,923	0,792	0,599
KT2	0,938	0,798	0,715
KT3	0,912	0,748	0,696
KT4	0,919	0,792	0,694
KK1	0,672	0,781	0,543
KK2	0,729	0,855	0,601
KK3	0,652	0,738	0,614
KK4	0,831	0,841	0,725
KK5	0,492	0,730	0,527
KK6	0,564	0,777	0,540
OCB1	0,450	0,411	0,713
OCB2	0,498	0,427	0,597
OCB3	0,626	0,664	0,889

OCB4	0,527	0,667	0,724
OCB5	0,631	0,615	0,809

Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2024

Analisis outer model yang pertama adalah validitas konvergen pengujian. Validitas konvergen dilihat dari nilai loadingnya faktor. Nilai pada (Table 1.) dapat dilihat bahwa nilai outer loading dari semua indikator memiliki skor diatas 0,5 ($> 0,5$). Begitupun pada nilai tiap konstruk yang lebih besar dari nilai loading pada konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator masing-masing konstruk telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 2. AVE, Cronbachs Alpha dan Composite Reliability Masing-Masing Variabel

Variabel	AVE	Cronbach's alpha	Composite Reliability
KT (X)	0,852	0,942	0,958
KK (Z)	0,622	0,878	0,908
OCB (Y)	0,567	0,804	0,865

Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2024

Selain itu diketahui pula nilai Average Variance Extracted (AVE) (Tabel 2.) dari masing-masing variabel dalam hal penelitian ini mempunyai nilai di atas 0,5 sehingga validitas konvergensinya baik. Selanjutnya nilai Cronbach's Alpha dari seluruh variabel dalam penelitian ini adalah lebih dari 0,6. Kemudian pada nilai Composite Reliability dari masing masing konstruk dalam penelitian dinilai lebih dari 0,7 ($> 0,7$). Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel yang digunakan pada penelitian ini Reliabel atau dalam mengisi pernyataan kuesioner, responden mengisi secara konsisten.

Uji Hipotesis dan Mediasi (Inner Model)

Analisis selanjutnya adalah analisis inner model yang dimaksudkan untuk melihat pengaruh antar variabel yang diteliti dan mengetahui kebenaran seluruh hipotesis yang diteliti. Hasil analisis model diperoleh sebagai berikut:

Tabel 3. Direct-Indirect Effect

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-statistics	P-Values
TL (X) → OCB (Y)	0,322	0,311	0,161	2,008	0,045
TL (X) → JS (Z)	0,848	0,849	0,030	28, 586	0,000
JS (Z) → OCB (Y)	0,485	0,509	0,149	3,246	0,001
TL (X) → JS (Z) → OCB (Y)	0,411	0,432	0,128	3,218	0,001

Sumber: Hasil olah data dengan PLS, 2024

Pembahasan**Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 2,008 dan nilai probabilitas yaitu 0,045. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh pada OCB, Dimana semakin besar penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula sikap OCB yang dimiliki karyawan.

Pada hasil penelitian diatas menjelaskan bahwa PT Hi-Lex Indonesia Tangerang menunjukkan adanya penerapan kepemimpinan transformasional yang mampu membentuk karyawan untuk melakukan sikap inisiatif dalam melakukan pekerjaan di luar tugas pokok mereka dengan sikap atasan yang dapat mengutamakan organisasi, memotivasi karyawannya dan mengayomi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi secara Bersama-sama. Pendekatan yang dilakukan pemimpin tersebut mampu memberikan dorongan bagi bawahannya untuk dapat bersikap inisiatif seperti mengambil alih pekerjaan karyawan yang berhalangan hadir, membantu rekan yang kesulitan dan datang lebih awal. Hal-hal tersebut merupakan wujud dari perilaku OCB pada karyawan yang dilakukan untuk perusahaannya.

Penelitian ini memiliki hasil yang sejalan dengan temuan terdahuluyaitu (Wisnawa & Dewi, 2020), (Purwanto et al., 2021), (Tjahjono et al., 2018), (Algadri et al., 2020) dan (Aboramadan & Dahleez, 2020) yang dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima.

Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 28,586 dan nilai probabilitas sebesar 0,000. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh pada kepuasan kerja, hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan PT. Hi-Lex Indonesia Tangerang maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi memberikan nilai-nilai yang dapat menjadi contoh teladan bagi karyawannya. Pimpinan memiliki dimensi pengaruh ideal atau kharisma mereka yang menjadi alasan utama tingginya nilai perspektif bagi penerapan kepemimpinan transformasional ini, Dimana pimpinan dapat menciptakan rasa bangga pengikutnya dengan memberikan kepercayaan kepada bawahannya, mengutamakan kepentingan organisasi dan menyampaikan visi misi perusahaan dengan baik sehingga menjadi pengaruh bagi pengikutnya. Karyawan yang merasakan penerapan sikap pimpinan ini dapat merasakan terpenuhinya kepuasan

kerja mereka terhadap sikap atasan sehingga mampu mendorong mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada perumusan hipotesis ini yaitu (Prasetya & Dewi, 2019), (Juniartha et al., 2016), (Escortell et al., 2020), (Djuraidi & Laily, 2020) dan (Khan et al., 2020) yang menyatakan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diterima.

Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 3,246 dan nilai probabilitas sebesar 0,001. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh pada OCB yang kemudian mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT. Hi-Lex Indonesia Tangerang maka akan menciptakan sikap inisiatif karyawan atau OCB yang semakin tinggi pula.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif secara emosional perusahaan tempat mereka bekerja yang dapat memberikan dorongan semangat kerja. Kepuasan kerja karyawan pada PT Hi-Lex Indonesia Tangerang memiliki hasil yang baik dengan dukungan positif dari rekan kerja mereka yang menjadi dimensi tertinggi pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang baik antara karyawan dengan sesama rekan kerja mereka akan menciptakan perasaan senang dan menimbulkan perilaku OCB untuk membantu rekan mereka yang berada dalam kesulitan tanpa mengharapkan imbalan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada hipotesis ketiga ini oleh (Maulana, 2020), (Cek & Eyupoglu, 2020), (Pratiwi, 2020), (Shrestha & Bhattarai, 2022) dan (Waspodo et al., 2019) dimana Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini dapat diterima.

Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 3,218 dan nilai probabilitas sebesar 0,001 yang berarti bahwa OCB sangat bergantung pada tingkat kepuasan kerja tersebut dan juga tingkat gaya kepemimpinan transformasional di PT Hi-Lex Indonesia Tangerang.

Penerapan kepemimpinan transformasional dapat memotivasi dan menginspirasi pengikutnya sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tersebut ditandai dengan standar kinerja mereka yang meningkat, hal ini disebabkan adanya dimensi hubungan rekan kerja yang baik, atasan yang mengayomi dan lingkungan kerja yang nyaman dapat memperkuat hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional yang memberikan motivasi dan inspirasi

terhadap karyawannya sehingga menimbulkan perilaku OCB dalam tim dengan saling mendukung dan membantu satu sama lain meskipun bukan wewenang utama mereka.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menjadi pedoman pada hipotesis ini yaitu (Naimah et al., 2022), (Ahmad et al., 2020), (Aldrin & Yunanto, 2019), (Nasra & Heilbrunn, 2016) dan (Gunawan & Abadiyah, 2022) yang menyatakan bahwa dimana kepuasan kerja dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Maka hipotesis keempat dalam penelitian ini dapat diterima.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin tidak langsung memberikan dampak terhadap perilaku kewargaan organisasi pekerja. Namun kepemimpinan transformasional terlebih dahulu memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, selanjutnya kepuasan kerja akan mendorong tumbuhnya Organizational Citizenship Behavior pegawai. Dengan kata lain, penelitian ini menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi kebahagiaan kerja, yang memiliki kontribusi terhadap pengembangan perilaku kewargaan organisasional karyawan. Upaya implikasi yang dapat dilakukan dari hasil penelitian ini adalah dengan meningkatkan pertimbangan individu sebagai karakter pimpinan dapat memperhatikan beberapa hal penting ketika melatih dan mengarahkan bawahannya, serta memberikan dukungan kepada bawahannya agar tetap termotivasi dalam bekerja. Kemudian dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, khususnya adalah dengan mengadakan promosi jabatan kepada karyawan dengan melakukan evaluasi kinerja karyawan dan memberikan pengakuan atas kerja keras dan dedikasi karyawannya. Selanjutnya dalam meningkatkan tanggung jawab karyawan sebagai sikap inisiatif atau OCB mereka dapat menginisiasi kegiatan baru. Dengan adanya kegiatan yang bisa menambah nilai bagi perusahaan atau pegawai, karyawan dapat mengusulkan dan membantu kegiatan tersebut. Inisiatif seperti ini menunjukkan semangat karyawan untuk berkontribusi lebih. Keterbatasan penelitian ini adalah penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan sampel yang tidak menyeluruh, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk memberikan variabel independen lain atau aspek yang dapat memediasi dengan menambahkan jumlah sampel peneliti untuk pengembangan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7–8), 869–893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Ahmad, A., Purwana, D., & Saptono, A. (2020). The Influence of Leadership and Work Environment toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Work Satisfaction. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 3(2), 57–71. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v3i2.64>

- Aldrin, N., & Yunanto, K. T. (2019). Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *The Open Psychology Journal*, 12(1), 126–134. <https://doi.org/10.2174/1874350101912010126>
- Algadri, R. A., Muis, M., & Munir, A. R. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja. *YUME : Journal Of Management*, 3(3), 26–43. <https://doi.org/DOI:10.37531/yum.v11.12>
- Cek, K., & Eyupoglu, S. (2020). Does a job satisfaction and organisational citizenship behaviour relationship exist among teachers? *South African Journal of Education*, 40(2), 1–12. <https://doi.org/10.15700/saje.v40ns2a1711>
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v13i1.2182>
- Escortell, R., Baquero, A., & Delgado, B. (2020). The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers. *Cogent Business & Management*, 07(01), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1837460>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, W. P. G., & Abadiyah, R. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Academia Open*, 7, 1–12. <https://doi.org/10.21070/acopen.7.2022.3247>
- Istiqomah, S., & Riani, A. L. (2021). Linking Transformational Leadership to OCB in Hospitality Industry: the Mediating Influence of Affective Commitment and Work Engagement. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(1), 53–67. <https://doi.org/DOI:10.15294/jdm.v10i1.17359>
- Juniartha, I. bagus made, Wardana, I. M., & Putra, M. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Mediasi Kepercayaan Kepada Atasan Dan Kepuasan Kerja (Studi pada Pegawai Tetap Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia). *Buletin Studi Ekonomi*, 21(2), 181–196.
- Khan, S. U. R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open*, 10(2), 1–9. <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- Maulana, R. I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT Sinergi. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 4(2), 251–263. <https://doi.org/10.31294/jeco.v4i2.8011>
- Naimah, M., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan

- Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2016). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(3), 380–396. <https://doi.org/10.1177/1741143214549975>
- Prasetya, P. W. Y., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Intention To Quit Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(4), 2042–2070. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i4.p6>
- Pratiwi, N. M. A. R. (2020). Meta-Analisis: Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 9(1), 11. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i1.3587>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61–69.
- Shrestha, M., & Bhattarai, P. C. (2022). Contribution of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior : A Survey of the School Teachers of Nepal. *Journal of School Administration Research and Development*, 7(1), 36–49.
- Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R. F., Sintari, S. N. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Lede, Y. U. (2023). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 224–238. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3695.2023>
- Tjahjono, H. K., Prasetyo, F., & Palupi, M. (2018). Kepemimpinan Transformasional Pada Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Afektif. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 217–232. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2771>
- Waspodo, A. A., Lindawati, & Sholikhah. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Perum Damri Kantor Pusat. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 10(1), 185–203. <https://doi.org/doi.org/10.21009/JRMSI.010.1.09>
- Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. . S. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 528. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07>