

**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
MELALUI KEPUASAN KERJA ITU SENDIRI (*WORK ITSELF*)
SEBAGAI MEDIASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK
MADYA SEMARANG**

TESIS



Oleh:

Rully Ariyanto

NIM: 20402400441

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
MELALUI KEPUASAN KERJA ITU SENDIRI (*WORK ITSELF*)
SEBAGAI MEDIASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK
MADYA SEMARANG**

Disusun Oleh :

Rully Ariyanto

NIM: 20402400441

Telah disetujui oleh pembimbing dan
selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang
panitia ujian tesis Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 28 Juli 2025
Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si
NIK. 210493032

LEMBAR PENGESAHAN

**PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
MELALUI KEPUASAN KERJA ITU SENDIRI (*WORK ITSELF*) SEBAGAI
MEDIASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA SEMARANG**

Disusun oleh:
Rully Ariyanto
NIM 20402400441

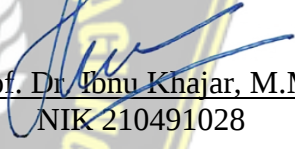
Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 11 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing


Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.
NIK 210493032

Penguji I

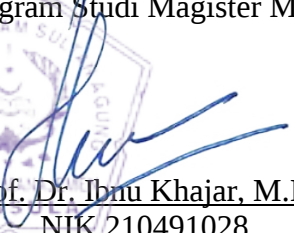

Prof. Dr. Ibnu Khajar, M.M.
NIK 210491028

Penguji II


Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M.
NIK 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Tanggal 12 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen


Prof. Dr. Ibnu Khajar, M.M.
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rully Ariyanto
NIM : 20402400441
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“Peran *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja Itu Sendiri (*Work Itself*) Sebagai Mediasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

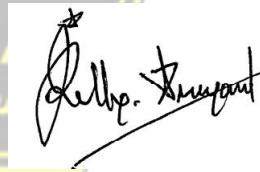
Pembimbing

Semarang, 12 Agustus 2025

Saya yang menyatakan



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK 210493032



Rully Ariyanto
NIM 20402400389

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rully Ariyanto
NIM : 20402400441
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

PERAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

MELALUI KEPUASAN KERJA ITU SENDIRI (*WORK ITSELF*) SEBAGAI MEDIASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA SEMARANG

dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan hak bebas royalti non eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik hak cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta/plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 12 Agustus 2025
Yang Membuat Pernyataan



Rully Ariyanto
NIM 20402400441

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Sukses dimulai dengan percaya pada diri sendiri, kemudian bekerja keras untuk mewujudkan impianmu”

(Anonim).

“Orang yang sukses tidak hanya melihat peluang, mereka menciptakan peluang tersebut”

(Confusius)

“Siapa yang bersungguh-sungguh, pasti akan berhasil”

(Pepatah Arab)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Bapak dan ibu yang telah memberikan dukungan dan do’anya, istri dan anak-anakku yang selalu memotivasi selama penyusunan tesis ini, serta kepada seluruh saudara dan teman-temanku”

ABSTRAK

Rully Ariyanto. NIM: 20402400441. Peran *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja Itu Sendiri (*Work Itself*) Sebagai Mediasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Hasil survei Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan DJP dari tahun 2021 – 2023 mengalami fluktuatif. Fenomena ini merupakan tantangan bagi DJP agar dapat meningkatkan kembali kinerja organisasi dan kualitas pelayanannya. Komponen penting yang mendukung kinerja suatu organisasi adalah kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*), *Transformational Leadership* dan juga perilaku ekstra yang sering disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian pegawai unit kerja di lingkungan KPP Madya Semarang dengan total populasi 118 pegawai. Sampel diambil menggunakan metode sensus didapatkan jumlah sampel 118 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan Kuesioner dilakukan secara online dengan isian *google form*. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

Hasil penelitian: 1) *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Itself*, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang mampu mendorong bawahannya untuk memberikan yang terbaik dapat meningkatkan rasa puas akan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri. 2) *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan demikian maka pimpinan yang dapat menerapkan *Transformational Leadership* dengan baik akan menyimpulkan perubahan perilaku pegawai, dimana pegawai akan berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan menggunakan kata-kata yang sopan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan pimpinan. 3) *Work Itself* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa bertanggung jawab terhadap hasil akhir dari pekerjaannya akan selalu disiplin dalam bekerja dan berusaha memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik-baiknya untuk menyelesaikan pekerjaan. 4) *Work Itself* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang mendukung pemikiran inovatif pegawai, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari, mempertimbangkan perasaan personal dan membantu mengembangkan keahlian pegawainya akan berdampak pada *Work Itself* pegawai.

ABSTRACT

Rully Ariyanto. NIM: 20402400441. The Role of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior Through Work Itself as a Mediator at the Semarang Middle Tax Service Office. Master Program (S2) Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang.

The results of the survey on Service Satisfaction and Effectiveness of DGT Counseling and Public Relations from 2021 - 2023 have fluctuated. This phenomenon is a challenge for DGT to be able to improve organizational performance and service quality again. Important components that support the performance of an organization are satisfaction with the work itself (*Work Itself*), *Transformational Leadership* and also extra behavior which is often referred to as *Organizational Citizenship Behavior*.

This research is an *explanatory research* with a quantitative approach. The population of the study were employees of work units in the KPP Madya Semarang environment with a total population of 118 employees. The sample was taken using the census method, obtaining a sample size of 118 respondents. The data collection technique using a questionnaire was carried out online by filling in a google form. In this study, data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (*Partial Least Square*) software.

Research results: 1) *Transformational leadership* has a positive and significant effect on *Work Itself*, this shows that leaders who are able to encourage their subordinates to give their best can increase the sense of satisfaction with the work done by the employees themselves. 2) *Transformational leadership* has a positive and significant effect on *Organizational Citizenship Behavior*, thus leaders who can implement *transformational leadership* well will lead to changes in employee behavior, where employees will try to maintain good relationships by using polite words in communicating with colleagues and leaders. 3) *Work Itself* has a positive and significant effect on *Organizational Citizenship Behavior*, this shows that employees feel responsible for the final results of their work will always be disciplined in working and try to make the best use of work time to complete the work. 4) *Work Itself* is able to mediate the positive and significant effect of transformational leadership on *Organizational Citizenship Behavior*, this shows that leaders who support employees' innovative thinking, spend more time training and teaching, consider personal feelings and help develop their employees' skills will have an impact on employees' *Work Itself*.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "*Peran Transformational Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja Itu Sendiri (Work Itself) Sebagai Mediasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang*". Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Kedua orang tua dan keluarga sekaligus motivatorku yang selalu memberikan

dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.

5. Teman-teman senasib dan seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
6. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Semarang, 28 Juli 2025

Penulis



Rully Ariyanto

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Organizational Citizenship Behavior	7
2.2. <i>Transformational Leadership</i>	10
2.3. <i>Work Itself</i>	13
2.4. Model Empirik Penelitian	15

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	17
3.2. Variabel dan Indikator	17
3.3. Sumber Data	18
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	19
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian.....	20
3.6. Teknik Analisis.....	21

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data	28
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden	28
4.3. Deskripsi Variabel	29
4.4. Analisis Partial <i>Least Squares Structural Equation Modeling</i>	33
4.5. Pembahasan	44

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	55
5.2. Implikasi Manajerial.....	56
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	58
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	58

DAFTAR PUSTAKA	59
-----------------------------	----

LAMPIRAN	70
-----------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Penelitian	17
Tabel 3.2	Penilaian Skala Likert.....	20
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Data.....	28
Tabel 4.2	Karakteristik Responden.....	28
Tabel 4.3	Deskripsi <i>Transformational Leadership</i>	30
Tabel 4.4	Deskripsi <i>Work Itself</i>	31
Tabel 4.5	Deskripsi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	32
Tabel 4.6	Nilai <i>Outer Loading</i>	34
Tabel 4.7	Nilai <i>Cross Loading</i>	36
Tabel 4.8	<i>Fornell Larckel Criterion</i>	36
Tabel 4.9	<i>Average Variance Extracted</i>	37
Tabel 4.10	<i>Composite Reliability dan Cronbach Alpha</i>	38
Tabel 4.11	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	39
Tabel 4.12	Nilai <i>R-Square</i>	40
Tabel 4.13	Nilai <i>F-Square</i>	41
Tabel 4.14	<i>Path Coeffisien</i>	42
Tabel 4.15	<i>Spesific Indirect Effect</i>	43

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	16
Gambar 4.1 Model Pengukuran <i>Outer Model</i>	31
Gambar 4.2 Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Inner Model)</i>	37



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Tabulasi Data Responden	70
Lampiran 2	Analisis Data.....	86



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi dan kemajuan ekonomi yang cukup pesat, sumber daya manusia merupakan komponen mendasar dalam dinamika operasional setiap organisasi. Instansi pemerintah adalah organisasi yang terdiri dari kelompok individu yang dipilih dengan cermat dengan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas negara dalam rangka memberikan pelayanan mereka kepada masyarakat. Sumber daya manusia berfungsi sebagai penggerak utama dalam organisasi, pengelola, operator, produsen, dan perancang berbagai sistem dalam organisasi (Bratton et al., 2022).

Pengelolaan sumber daya manusia yang efisien sangat diperlukan di tengah persaingan yang intens dan perubahan yang cepat, sehingga organisasi dapat bertahan dan terus berkembang (Huang et al., 2019). Setiap organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara efektif, efisien dan maksimal, terutama untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusianya (Margahana, 2020).

Organisasi yang bercita-cita untuk mencapai kesuksesan membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kompetensi untuk melaksanakan tanggung jawab utama mereka tetapi juga kapasitas untuk berkolaborasi, menawarkan dukungan, menyumbangkan ide-ide inovatif, terlibat secara komprehensif, memberikan layanan tambahan, dan memastikan kualitas layanan tertinggi kepada klien, serta mengoptimalkan waktu produktif mereka. Tindakan ini disebut sebagai

Perilaku Kewargaan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) (Agustiningsih, 2023).

Perilaku organisasi sebagai pengendali perilaku pribadi, merupakan faktor dasar kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Menurut Zerebecki & Oprea (2022), kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*) merupakan suatu sikap emosional yang berupa rasa cinta dan rasa senang terhadap pekerjaannya. Dimensi kepuasan kerja menurut Luthans (2019), terdiri atas lima hal yaitu pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengawasan (*supervision*), promosi (*promotion*), rekan kerja (*co-worker*), dan gaji (*pay*).

Perilaku seorang bawahan dipengaruhi juga kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) yang dicirikan dengan adanya hubungan antara pimpinan dan bawahan yang ditentukan oleh kapasitas pemimpin agar dapat memotivasi mereka untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas tinggi (Sarah, 2020). *Transformational Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dengan cara memotivasi serta memberdayakan orang-orang yang menjadi tanggung jawab mereka untuk bekerja sama mewujudkan tujuan organisasi (Tian et al., 2020).

Penelitian terdahulu Vuong et al. (2023) menyimpulkan bahwa *Transformational Leadership* secara signifikan mempengaruhi *Public Service Motivation*, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* di antara pegawai di sektor publik, namun menurut Arijanto (2022) *Transformational Leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior. Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan dalam memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Studi De Geus et al. (2020) merekomendasikan penelitian lebih lanjut berupa pengujian konsep dalam konteks organisasi publik yaitu penelitian *Organizational Citizenship Behavior* di sektor publik agar lebih fokus pada masalah yang relevan dengan organisasi publik, seperti dampak birokrasi, reformasi administrasi dan kepemimpinan publik. Menurut Iqbal et al. (2024), distribusi penerapan *Organizational Citizenship Behavior* yang tidak merata di berbagai organisasi sektor publik memerlukan penelitian lebih lanjut. Penelitian di lingkungan sektor publik atau konteks budaya tertentu dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang perbedaan kontekstual dan hambatan yang unik. Temuan penelitian ini menggarisbawahi pentingnya mendorong budaya organisasi yang positif, menumbuhkan *Transformational Leadership*, dan meningkatkan motivasi kerja untuk mempromosikan *Organizational Citizenship Behavior* di kalangan pegawai sektor publik.

Menurut Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian Keuangan pada tahun 2021 Nilai Kinerja Organisasi (NKO) adalah sebesar 108,61, pada tahun 2022 NKO naik menjadi sebesar 112,39 sedangkan NKO pada tahun 2023 turun menjadi 106,08. Hasil survei Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan dan Kehumasan DJP tahun 2021 adalah Indeks Kepuasan Pelayanan sebesar 85,29 (Wajib Pajak Puas dengan layanan yang diberikan oleh DJP), pada tahun 2022 Indeks

Kepuasan Pelayanan naik menjadi sebesar 89,98 (Wajib Pajak Sangat Puas dengan layanan yang diberikan oleh DJP), sedangkan Indeks Kepuasan Pelayanan menurut Hasil Survei tahun 2023 turun menjadi sebesar 82,96 (Wajib Pajak Puas dengan layanan yang diberikan oleh DJP). Fenomena ini merupakan tantangan bagi DJP agar dapat meningkatkan kembali kinerja organisasi dan kualitas pelayanannya. Salah satu komponen penting yang mendukung kinerja suatu organisasi adalah sejauh mana pegawai terlibat tidak hanya dalam tanggung jawab tugas dasar tetapi juga cenderung melakukan tugas-tugas tambahan, perilaku ekstra yang sering disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* seperti berkolaborasi dengan rekan kerja, menawarkan bantuan, berkontribusi, komunikasi yang baik, berpartisipasi aktif, memberikan layanan yang melampaui ekspektasi para pemangku kepentingan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena organisasi, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Bagaimana peran *Transformational Leadership* terhadap peningkatan kepuasan kerja itu sendiri (*Work Itself*) dan peran keduanya terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja itu sendiri (*work itself*) pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang?
2. Apakah ada pengaruh *transformational leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang?

3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja itu sendiri (*work itself*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang?
4. Apakah ada pengaruh *transformational leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja itu sendiri (*work itself*) pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja itu sendiri (*work itself*) pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh *transformational leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh kepuasan kerja itu sendiri (*work itself*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang.
4. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengaruh *transformational leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja itu sendiri (*work itself*) pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang.

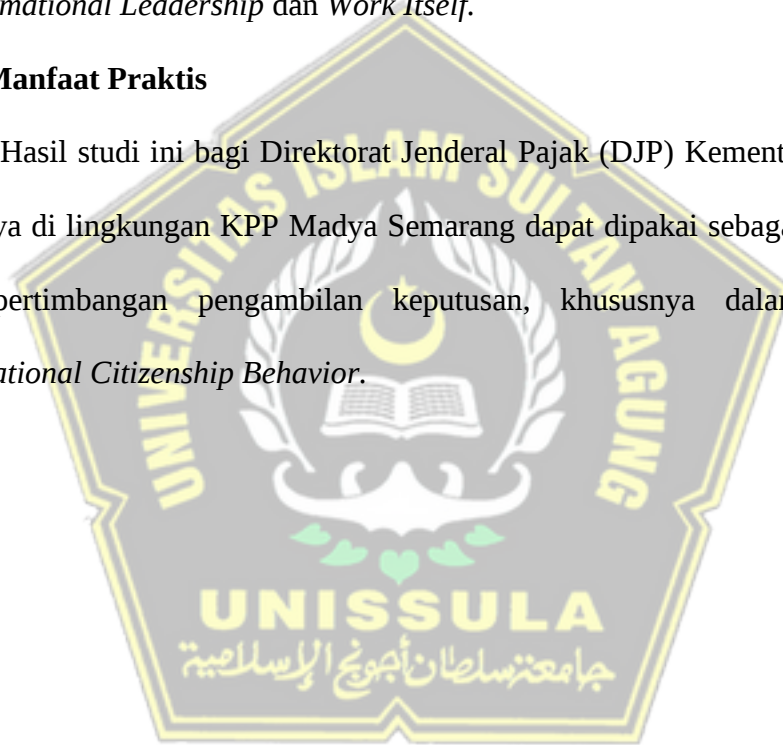
1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teori

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Transformational Leadership* dan *Work Itself*.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian Keuangan khususnya di lingkungan KPP Madya Semarang dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) pertama kali didefinisikan oleh Dennis Organ pada tahun 1997 sebagai “perilaku individu yang tidak diberi penghargaan oleh sistem penghargaan formal, dan yang secara agregat mendorong berfungsinya organisasi secara efektif”. OCB membahas berbagai aspek masalah organisasi dan manajemen melalui peningkatan kepuasan pelanggan, pengurangan biaya dan risiko (Chang et al., 2021; Khan et al.). Menurut Felix & Zeloyi (2024), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan komitmen sukarela seseorang terhadap organisasi atau bisnis yang tidak terkait dengan tugas kontraktual mereka. Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi yang memiliki kontak langsung dengan konsumen diharapkan dan didorong untuk bekerja lebih keras dan melampaui batas untuk memenuhi tujuan organisasi. SDM organisasi diharuskan untuk memahami tugas dan tanggung jawab mereka dan berusaha untuk memenuhinya, karena hal ini telah didefinisikan secara eksplisit. Secara tepat, tidak mungkin untuk menguraikan setiap tugas yang harus dilakukan SDM untuk perusahaan, termasuk interaksi mereka dengan rekan kerja, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Akibatnya, SDM organisasi diharapkan untuk melaksanakan tugas tambahan yang menguntungkan perusahaan tetapi tidak secara khusus dinyatakan dalam aturan kerja. Menurut Orishede (2020), ketika sifat OCB hadir, kinerja tim menjadi lebih tinggi,

kinerja individu meningkat, dan kreativitas dan atau inovasi hal baru juga meningkat. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh SDM organisasi diluar dari tugas formal yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka. Perilaku ini memberikan kontribusi positif bagi organisasi secara keseluruhan dan melampaui apa yang secara eksplisit diharapkan dari mereka.

Menurut Haass et al. (2023) model Organ paling sering dikutip sehubungan dengan analisis dalam penelitian. Salah satu alasan seringnya penggunaan model ini adalah karena menawarkan cara yang dapat diukur secara empiris dan tervalidasi dengan baik untuk mengoperasionalkan perilaku melalui pendekatan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Model Organ mengidentifikasikan 5 dimensi tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu: (1) *civic virtue* yaitu terlibat dalam aktivitas organisasi, (2) *altruism* yaitu individu yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan kepentingan pribadinya, (3) *conscientiousness* yaitu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif dan inovatif, (4) *sportsmanship* yaitu bersabar terhadap hal tidak menyenangkan di tempat kerja tanpa mengeluh, dan (5) *courtesy* yaitu perilaku membantu orang lain secara sukarela yang bukan merupakan tugas serta kewajibannya. Indikator OCB dari dimensi tersebut antara lain: (1) Berpartisipasi dalam kehidupan sosial organisasi, (2) Membantu rekan kerja yang membutuhkan, (3) Menggunakan waktu kerja secara optimal, (4) Sabar atas ketidaknyamanan dalam bekerja, dan (5) Menghindari konflik dengan bersikap sopan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja memengaruhi OCB SDM secara positif (Jafarpanah & Rezaei, 2020). Saat ini, indikator untuk setiap variabel yang diteliti masih terbatas. Penelitian sebelumnya belum meneliti dampak berbagai variabel independen terhadap OCB. Penelitian tersebut menetapkan bahwa budaya organisasi memberikan dampak yang substansial terhadap OCB (Krajcsák & Kozák, 2022; Chang et al., 2021). Hambatan terhadap OCB disebabkan oleh persyaratan kepatuhan penuh kepada atasan dalam budaya hierarkis (Sarfraz et al., 2022). OCB melibatkan perilaku SDM yang positif yang dapat dievaluasi melalui partisipasi sukarela dan hubungan yang harmonis di antara rekan kerja. Hal ini melibatkan perhatian terhadap tantangan, kesadaran sosial, kontribusi aktif dalam memberikan saran, kemauan untuk menawarkan bantuan, dan menunjukkan keadilan dan kejujuran dalam interaksi dengan rekan kerja (Khan et al., 2020; Bartlett et al., 2022; Sarfraz et al., 2022).

Penelitian Worku & Debela (2024), menyatakan bahwa hal-hal yang mempengaruhi OCB antara lain karakteristik individu atau SDM, karakteristik tugas atau pekerjaan yang diberikan, perilaku kepemimpinan, dan karakteristik kelompok. Selanjutnya, De Geus et al. (2020) merekomendasikan penelitian lebih lanjut berupa pengujian konsep dalam konteks organisasi publik yaitu penelitian *Organizational Citizenship Behavior* di sektor publik agar lebih fokus pada masalah yang relevan dengan organisasi publik, seperti dampak birokrasi, reformasi administrasi dan kepemimpinan publik.

2.2. *Transformational Leadership*

Transformational Leadership (Kepemimpinan Transformasional) menurut Alainati et al. (2023) adalah gaya kepemimpinan di mana administrator dan pemimpin mendorong, menghubungkan, dan menginspirasi anggota untuk membawa inovasi dan transformasi ke sebuah lembaga demi pengembangan dan kesuksesan di masa depan. Pemimpin dalam pengaturan ini memberdayakan dan membimbing para pemangku kepentingan untuk menjalankan wewenang dan membuat keputusan dalam peran yang dialokasikan kepada mereka. *Transformational Leadership* (TL) fokus pada menginspirasi dan memotivasi SDM untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi melalui pengembangan hubungan interpersonal yang kuat dan membangun visi yang jelas (Nguon, 2022). Menurut Shahjehan et al., (2019) TL mendorong komunikasi antar SDM sedemikian rupa sehingga SDM merasa memiliki pekerjaan yang menarik, dan motivasi ini tercipta dengan menciptakan visi penuh harapan yang merangsang pikiran SDM untuk mengembangkan dan menciptakan ide-ide baru, sehingga terwujud inovasi dalam organisasi dan perhatian khusus diberikan pada inovasi dalam organisasi. Dengan cara ini, baik SDM maupun pemimpin memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dan kemauan yang kuat. Faktanya, *Transformational Leadership* (TL) perlu melibatkan SDM dalam membuat perubahan dan menciptakan struktur dan budaya, yang penekanan utamanya adalah pada inovasi, yang merupakan metode dasar dan berprinsip dalam menjalankan bisnis (Evans & Pfister, 2021). Sedangkan menurut Buil et al. (2019) *Transformational Leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang dapat mengelola kepentingan

pribadi SDM dengan cara merubah sikap, perilaku/moral SDM, cita-cita, dan minat serta mampu memotivasi SDM agar dapat berkinerja lebih baik lagi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional) adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan bekerja menuju tujuan bersama. Alih-alih hanya memberi tahu orang apa yang harus dilakukan, *Transformational Leadership* menciptakan visi yang menginspirasi anggotanya agar dapat melampaui ekspektasi mereka.

Menurut Wu Chao (2023), indikator *Transformational Leadership* (TL) antara lain: (1) motivasi yang menginspirasi yang meliputi mendorong kemajuan SDM, menciptakan suasana optimisme dan merangkul semua komponen dalam kerja, (2) stimulasi intelektual, yang meliputi mendukung kreativitas dan inovasi SDM, mendukung ide baru, dan peningkatan profesionalisme SDM, (3) pertimbangan individual, yang meliputi menghargai kontribusi dan partisipasi SDM sebagai dasar pertimbangan, serta mendiskusikan kebijakan perusahaan, dan (4) pengaruh ideal, meliputi dapat menginspirasi SDM, memiliki konsep berpikir inovatif, yang secara kolektif meningkatkan komitmen dan kinerja SDM dalam organisasi. Sedangkan menurut Ghasabeh (2021), indikator *Transformational Leadership* (TL) meliputi (1) pengaruh ideal, (2) stimulasi intelektual, (3) pertimbangan individual, dan (4) kemampuan untuk menumbuhkan kepercayaan dan kolaborasi dalam budaya organisasi.

Berdasarkan penelitian Demirtas et al. (2020) indikator *Transformational Leadership* (TL) antara lain meliputi: (1) pengembangan pengikut, (2) penekanan pada nilai-nilai bersama, (3) motivasi untuk melampaui harapan, dan (4) menumbuhkan iklim kepercayaan dan komitmen di antara para pemangku kepentingan.

Menurut penelitian Muterera et al. (2024) *Transformational Leadership* (TL) secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dengan membina lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, sebagaimana dibuktikan dengan hasil positif yang konsisten di berbagai sektor, termasuk pemerintah daerah dan pendidikan. Berdasarkan studi Alharafsheh et al. (2023) *Transformational Leadership* (TL) secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja di kalangan SDM sektor publik, karena mendorong produktivitas dan komitmen, bahkan selama masa-masa sulit seperti pandemi COVID-19. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Bila *Transformational Leadership* (TL) semakin baik, maka kepuasan kerja atas pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*) akan semakin meningkat.

Menurut penelitian Alazeezi dan Zainol (2022), *Transformational Leadership* (TL) secara positif mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di antara SDM, meningkatkan sikap mereka dan mempromosikan perilaku kerja yang positif. Sedangkan menurut Khan et al. (2020), Nurjanah et al. (2020), dan Budur & Demir (2022), TL memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. GregoPlaner (2019) menyelidiki korelasi antara keterlibatan emosional SDM dengan

perusahaan dan hasil positif seperti perilaku prososial atau OCB. Aspek lain yang berkontribusi terhadap keterlibatan SDM adalah pengembangan keterikatan emosional dengan perusahaan melalui pelatihan atau diskusi. Hasilnya, ada peningkatan hubungan emosional, kepuasan, dan persepsi ekuitas terhadap perusahaan, yang memotivasi SDM untuk merasa berkewajiban untuk membalas dengan memberikan layanan yang bermanfaat bagi organisasi. SDM secara sengaja dan bebas berpartisipasi dalam perilaku prososial atau OCB. Sesuai temuan Sri Ramalu & Janadari (2022), ketika SDM memandang atasannya sebagai seseorang yang inspiratif, beretika, dan menjadi panutan, hal itu berdampak positif pada kesejahteraan psikologis mereka dan mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif dalam OCB. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Bila *Transformational Leadership* (TL) semakin baik, maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan semakin meningkat.

2.3. *Work Itself*

Dimensi kepuasan kerja menurut Luthans (2019), terdiri atas lima hal, yaitu pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengawasan (*supervision*), promosi (*promotion*), rekan kerja (*co-worker*), dan gaji (*pay*). Menurut Zerebecki & Oprea (2022), kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (*work itself*) merupakan suatu sikap emosional yang berupa rasa cinta dan rasa senang terhadap pekerjaannya. Kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri, dapat meningkatkan motivasi SDM organisasi dalam mencapai tujuannya. Pentingnya kepuasan kerja dan motivasi kerja SDM semakin berkembang

di berbagai organisasi (Jamal Ali et al., 2021). Kepuasan kerja, terutama mengenai pekerjaan itu sendiri adalah konstruksi yang secara signifikan mempengaruhi keterlibatan SDM dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Yalabik et al., 2017). Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa Pekerjaan itu sendiri (*work itself*) adalah perasaan puas atau tidak puas yang dialami seseorang terhadap tugas-tugas spesifik yang mereka lakukan dalam pekerjaan. Hal ini lebih dari sekadar perasaan umum tentang pekerjaan, melainkan fokus pada aspek-aspek konkret dari pekerjaan itu sendiri.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan dengan sifat pekerjaan adalah pendorong utama kepuasan kerja, berdampak pada berbagai dimensi keterlibatan kerja seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan (Yalabik et al., 2017). Indikator kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*) antara lain yaitu (1) Ketertarikan atas pekerjaan yaitu SDM memperoleh *kepuasan* dari kebermaknaan pekerjaan mereka, yang menumbuhkan rasa pencapaian dan kesuksesan, (2) Lingkungan Kerja yang mendukung yaitu kondisi yang mendukung, termasuk umpan balik dan pengakuan positif, meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat pergantian pekerjaan, (3) Tanggung jawab (*Responsibility*) atas pekerjaan sendiri, termasuk pengambilan keputusan, pengelolaan tugas, dan kontrol atas hasil kerja (Batanak & Giliuvienė, 2018), (4) Pengembangan Keterampilan yaitu peluang untuk peningkatan keterampilan sangat penting, terutama bagi pekerja yang lebih tua, karena sangat berkorelasi dengan kepuasan pekerjaan (Grmanová & Bartek, 2022).

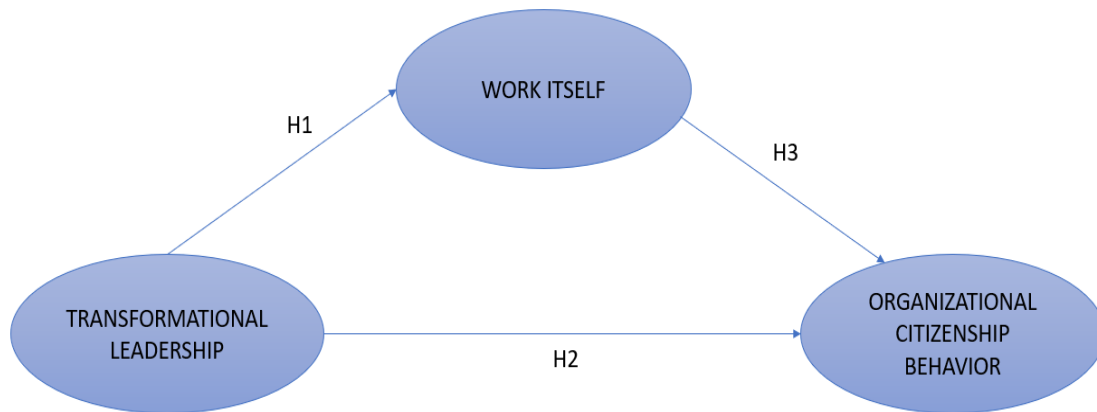
Penelitian Gumasing & Ilo (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan mempromosikan lingkungan kerja yang berkelanjutan. Sedangkan, menurut Imroz et al. (2022) peningkatan kepuasan kerja secara positif mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena SDM yang puas lebih cenderung terlibat dalam perilaku sukarela dan ekstra peran yang menguntungkan organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

- H3: Bila kepuasan SDM atas pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*) semakin tinggi, maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan semakin meningkat.
- H4: Bila *Transformational Leadership* (TL) semakin baik, maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan semakin meningkat melalui *Work Itself* sebagai mediasi.

2.4. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja atas pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*) yang tinggi dan *Transformational Leadership* (TL) yang baik. Sedangkan Kepuasan Kerja atas pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*) dibangun oleh *Transformational Leadership* yang baik.

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Qian & Hussin (2023), penelitian yang bersifat *explanatory* atau penjelasan adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan alasan di balik suatu fenomena mengapa hasil tertentu terjadi atau untuk memperjelas hubungan antar variabel. Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti. Variabel tersebut mencakup: *Transformational Leadership*, *Work Itself*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup *Transformational Leadership*, *Work Itself*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Transformational Leadership</i> Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk	1. Mendorong kemajuan SDM 2. Mendukung kreativitas dan inovasi SDM 3. Menghargai kontribusi SDM	• Wu Chao (2023)

melampaui kepentingan pribadi mereka dan bekerja menuju tujuan bersama.		4. Menginspirasi SDM	
2	<i>Work Itself</i> Perasaan puas atau tidak puas yang dialami seseorang terhadap tugas-tugas spesifik yang mereka lakukan dalam pekerjaan.	1. Ketertarikan atas pekerjaan 2. Lingkungan kerja yang mendukung 3. Pengembangan keterampilan 4. Tanggung jawab atas pekerjaan sendiri	• Batranak & Giliuvienė (2018) • Grmanová & Bartek (2023)
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> Perilaku sukarela yang dilakukan oleh SDM organisasi diluar dari tugas formal yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka	1. Berpartisipasi dalam kehidupan sosial organisasi 2. Membantu rekan kerja yang membutuhkan 3. Menggunakan waktu kerja secara optimal 4. Sabar atas ketidaknyamanan dalam bekerja 5. Menghindari konflik dengan bersikap sopan	• Haass et al. (2023)

Pengambilan data diperoleh melalui kuesioner, yang dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk tujuan tertentu, seringkali melalui survei, wawancara, eksperimen, atau pengamatan (Johnston, 2014). Data primer studi adalah mencakup: *Transformational Leadership*, *Work Itself*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain yang digunakan untuk tujuan di luar maksud asli, seperti laporan pemerintah, catatan organisasi, atau penelitian yang dilakukan sebelumnya (Pederson et al., 2020). Data tersebut meliputi jumlah pegawai serta identitas responden diperoleh dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang, laporan kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP), hasil survei kepuasan Wajib Pajak dan referensi yang berkaitan dengan studi.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Studi ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pernyataan pada responden. Kuesioner dilakukan secara *online* dengan isian *google form* dan menjaga kerahasiaan identitas responden. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan instrumen kuesioner. Definisi instrumen penelitian adalah alat-alat yang akan digunakan untuk mengumpulkan data, instrumen penelitian ini dapat berupa kuesioner, formulir observasi, formulir-formulir lain yang berkaitan dengan pencatatan data dan sebagainya (Notoatmodjo, 2010). Instrumen disusun berdasarkan operasionalisasi variabel yang telah dibuat dengan disusun berdasarkan skala yang sesuai (Indrawan & Yaniawati, 2016). Karena instrumen penelitian akan digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat, maka setiap instrumen harus mempunyai skala (Sugiyono, 2019). Peneliti memiliki peran sebagai instrumen pengumpulan data. Dalam pengumpulan data tersebut juga digunakan perangkat bantu berupa

kuesioner. Kuesioner merupakan sekumpulan pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk memperoleh informasi (Arikunto, 2019).

Skala yang digunakan dalam penulisan ini adalah skala *likert*. Menurut Sugiyono (2019), skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sementara untuk keperluan analisis kuantitatif di berikan skor sebagai berikut:

Tabel 3.2. Penilaian Skala Likert

Jawaban Responden	Poin Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Ragu	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

3.5. Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi adalah kumpulan individu, kejadian, atau fenomena penting yang ingin diteliti oleh para peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai unit kerja di lingkungan KPP Madya Semarang dengan total populasi 118 pegawai.

Karena populasi dalam penelitian ini relatif kecil yaitu terdiri dari 118 pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang, seluruh populasi tersebut akan dijadikan sampel penelitian. Oleh karena itu, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus atau sampel jenuh, di mana semua

anggota populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 118 responden.

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah ukuran kuantitatif yang digunakan untuk menganalisis data secara sistematis dengan menjelaskan karakteristik data yang dikumpulkan sebagaimana adanya, tanpa bertujuan untuk memperoleh kesimpulan yang dapat digeneralisasi (Sugiyono, 2022). Data yang menjadi sasaran analisis deskriptif dapat direpresentasikan melalui berbagai format, termasuk tabulasi silang, tabel distribusi frekuensi, grafik batang, grafik garis, dan diagram lingkaran. Data yang dimaksudkan untuk analisis berasal dari tanggapan yang diperoleh melalui kuesioner yang telah disebar dan kemudian diisi oleh responden. Deskripsi variabel digunakan untuk menjelaskan cara responden menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan variabel *Transformational Leadership*, *Work Itself*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Proses evaluatif ini menggunakan analisis indeks (Ferdinand, 2014), dengan rumus yang ditentukan sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan:

- F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

- F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
 F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
 F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

Untuk memastikan kecenderungan respons responden terhadap setiap variabel, penilaian didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks), yang diklasifikasikan ke dalam spektrum skor sesuai dengan perhitungan *three box method*.

$$\begin{aligned} \text{Batas atas} &= (\%F \times 5)/5 = (100 \times 5)/5 = 100 \\ \text{Batas bawah} &= (\%F \times 1)/5 = (100 \times 1)/5 = 20 \\ \text{Rentang} &= 100 - 20 = 80 \\ \text{Interval} &= 80/3 = 26,7 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat digunakan daftar interpretasi indeks (Ferdinand, 2014) sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Rendah} &= 20 - 46,7 \\ \text{Sedang} &= 46,8 - 73,5 \\ \text{Tinggi} &= 73,6 - 100 \end{aligned}$$

3.6.2. *Partial Least Square* (PLS)

Penelitian ini dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan *software PLS (Partial Least Square)*. SEM merupakan gabungan dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometrika dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi yang dapat tergambar melalui variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur tidak langsung yang berdasar pada indikator-indikator (variabel *manifest*)

(Ghozali, 2016). Analisis *partial least square* atau PLS adalah teknik statistika *multivariate* yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan yang spesifik pada suatu data, seperti ukuran sampel penelitian yang kecil dan hilangnya data dan multikolinearitas. Tujuan dari PLS adalah memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis diantara kedua variabel (Abdillah & Jogiyanto, 2017).

Pada analisis PLS biasanya terdapat dua sub model, yang pertama yaitu model pengukuran atau bisa disebut *outer model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji reliabilitas sedang yang kedua yaitu model struktural atau bisa disebut *inner model* yang digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk uji model prediksi. Berikut ini merupakan penjelasannya:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya (eksogen atau endogen). Uji validitas sebagai pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur (Sekaran & Bougie, 2017). Uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah-langkah alat ukur yang digunakan apapun konsep pengukurannya (Sekaran & Bougie, 2017). Selain itu, uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketetapan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2015).

Menurut Latan dan Ghozali (2015), berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai *outer model*:

a. *Convergent validity*

Convergent validity merupakan model pengukuran yang berhubungan dengan prinsip yakni pengukuran (*manifest variabel*) dari konstruk yang seharusnya berkorelasi tinggi. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai *validitas convergent* yakni nilai *loading factor* melebihi 0,7 untuk penelitian dengan sifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang memiliki sifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *Average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5. T-statistik menunjukkan seberapa jauh nilai koefisien estimasi dari nol dalam satuan standar error. Jika T-statistik $\geq 1,96$, maka hasil dianggap signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). *P-value* menunjukkan tingkat probabilitas bahwa hasil hubungan yang diamati terjadi secara kebetulan, semakin kecil nilai *P-value*, semakin besar bukti terhadap signifikansi hubungan. Jika $P\text{-value} \leq 0,05$, maka hasil dianggap signifikan secara statistik.

b. *Discriminant Validity*

Model pengukuran ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara menguji validitas ini dengan indikator refleksi yakni melihat pada nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus $> 0,60$. Cara lain yang dapat digunakan

adalah membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

c. *Composite Reliability*

Dalam PLS-SEM, mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Namun, menggunakan *Cronbach's Alpha* dalam menguji reliabilitas konstruk akan memberi nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. *Rule of thumb* yang biasa digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7.

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk akan melalui dua jenjang, yang pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan yang kedua analisis dari konstruk laten ke dimensinya. Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional (*second order*) yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk unidimensional (*first order*). Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di *higher order*. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses *algorithm*) terdapat indikator di salah satu konstruk (baik indikator yang di *higher order* atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut

harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) (Abdillah & Jogiyanto, 2017).

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) ini untuk menunjukkan adanya hubungan atau energi estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*. Dalam model struktural PLS, dimulai dengan melihat *R-Square* pada setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural (Ghozali & Latan, 2015). Adapun menurut Latan dan Ghozali (2015), berikut penjelasan lebih lanjut mengenai *inner model*:

a. *R-square* (R^2)

Untuk menilai model stuktural dapat dimulai dengan melihat dari *R-square* yang ada dalam setiap variabel endogen sebagai prediksi dari model stuktural. Perubahan pada nilai *R-square* nantinya dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen yang memiliki pengaruh substansif. Nilai *R-Square* 0,75 menunjukkan model kuat, 0,50 model moderat dan 0,25 model lemah.

b. *Bootstrapping* (Uji hipotesis)

Prosedur *bootstrapping* menggunakan keseluruhan sampel yang asli untuk melakukan *resampling* kembali. Pada metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two tailed*) yaitu t-value 1,65 dengan *significance level* = 10%, 1,96 dengan *significance level* = 5% dan 2,58 dengan *significance level* = 1%). Jika T-statistik $\geq 1,96$, maka hasil dianggap signifikan pada tingkat

kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). *P-value* menunjukkan tingkat probabilitas bahwa hasil hubungan yang diamati terjadi secara kebetulan, semakin kecil nilai *P-value*, semakin besar bukti terhadap signifikansi hubungan. Jika $P\text{-value} \leq 0,05$, maka hasil dianggap signifikan secara statistik. Nilai *Original Sample* (O) atau juga sering disebut sebagai *Path Coefficient* merupakan besarnya pengaruh langsung antar variabel laten dalam model struktural. Nilai positif menunjukkan arah pengaruh positif, sedangkan nilai negatif menunjukkan arah pengaruh negatif, semakin mendekati +1 maka semakin kuat pengaruhnya.

c. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam penelitian analisis menggunakan PLS dengan prosedur sebagai berikut:

- a. Model pertama, yaitu menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik $> 1,96$.
- b. Model kedua, yaitu menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik $> 1,96$.
- c. Model ketiga, yaitu menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada pengujian tahap terakhir, jika hasil dari pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan namun pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik $> 1,96$, maka variabel mediasi terbukti dalam memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner menggunakan bantuan *google form* yang disebarakan secara *online* melalui nomor *whatsapp*. Hasil penyebaran kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1 Hasil Penyebaran Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	118
Kuesioner yang kembali	118
Kuisisioner yang dapat diolah	118

4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang diperoleh sejumlah 118 pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang, dapat diidentifikasi karakteristiknya sebagai berikut:

Tabel 4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	89	75,4%
Perempuan	29	24,6%
Total	118	100%
Umur:		
25 – 35 tahun	33	28,0%
36 – 45 tahun	53	44,9%
>45 tahun	32	27,1%
Total	118	100%
Pendidikan:		
Diploma	17	14,4%

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
S1	69	58,5%
S2	32	27,1%
Total	118	100%
Lama Bekerja:		
5 – 10 tahun	25	21,2%
11 – 15 tahun	17	14,4%
16 – 20 tahun	36	30,5%
>20 tahun	40	33,9%
Total	118	100%

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebanyak 75,4% pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang merupakan laki-laki. Karakteristik umur menunjukkan sebanyak 44,9% pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang berumur 36 - 45 tahun. Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa paling banyak pendidikan S1 dengan persentase 58,5%. Karakteristik lama bekerja memperlihatkan bahwa sebanyak 33,9% pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang telah bekerja selama lebih dari 20 tahun, ini menjelaskan bahwa responden telah lama bekerja di Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

4.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 118 pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang terhadap indikator pengukur tiap variabel (*Transformational Leadership*, *Work Itself* dan *Organizational Citizenship Behavior*) apakah berada pada kategori rendah, sedang atau tinggi. Nilai indeks dikategorikan rendah jika nilainya antara 20 – 46,7, kategori sedang jika nilai indeks antara 46,8 – 73,5, dan dikategorikan tinggi jika nilai indeks antara 73,6 – 100.

1. *Transformational Leadership*

Tabel 4.3 Deskripsi *Transformational Leadership*

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Mendorong kemajuan SDM			3	2,5	8	6,8	38	32,2	69	58,5	89,34 (Tinggi)
Mendorong kreativitas dan inovasi SDM			6	5,1	4	3,4	56	47,5	52	44,1	86,18 (Tinggi)
Menghargai kontribusi SDM			1	0,8	10	8,5	55	46,6	52	44,1	86,80 (Tinggi)
Menginspirasi SDM			6	5,1	7	5,9	50	42,4	55	46,6	86,10 (Tinggi)
Rata-rata											87,11 (Tinggi)

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *Transformational Leadership* memiliki nilai indeks rata-rata 87,11 yang menandakan bahwa di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang memiliki *Transformational Leadership* yang tinggi. Tanggapan responden terkait mendorong kemajuan SDM menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 89,34. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang mampu mendorong bawahannya untuk memberikan yang terbaik dalam mewujudkan target organisasi. Kemudian tanggapan mengenai menginspirasi SDM memperoleh nilai indeks 86,10 menjadi indikator terendah dalam variabel ini tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang dapat memberikan contoh yang baik, disiplin dan konsisten dalam bekerja.

2. *Work Itself*

Tabel 4.4 Deskripsi *Work Itself*

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Ketertarikan atas pekerjaan			4	3,4	15	12,7	55	46,6	44	37,3	83,56 (Tinggi)
Lingkungan kerja yang mendukung			5	4,2	7	5,9	45	38,1	61	51,7	87,40 (Tinggi)
Pengembangan keterampilan			5	4,2	12	10,2	54	45,8	47	39,8	84,24 (Tinggi)
Tanggung jawab atas pekerjaan sendiri			5	4,2	4	3,4	43	36,4	66	55,9	88,74 (Tinggi)
Rata-rata											85,99 (Tinggi)

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *Work Itself* memiliki nilai indeks rata-rata 85,99 yang menandakan bahwa pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang memiliki *Work Itself* yang tinggi. Tanggapan responden terkait tanggung jawab atas pekerjaan sendiri menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 88,74. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang merasa bertanggung jawab terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Kemudian tanggapan mengenai ketertarikan atas pekerjaan memperoleh nilai indeks 83,56 menjadi indikator terendah dalam variabel ini tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang merasa pekerjaannya saat ini sesuai dengan minat dan bakatnya dan cukup menantang untuk dikerjakan.

3. *Organizational Citizenship Behavior*

Tabel 4.5 Deskripsi *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Berpartisipasi dalam kehidupan sosial organisasi			5	4,2	22	18,6	56	47,5	35	29,7	80,54 (Tinggi)
Membantu rekan kerja yang membutuhkan			6	5,1	4	3,4	49	41,5	59	50	87,28 (Tinggi)
Menggunakan waktu kerja secara optimal			4	3,4	7	5,9	50	42,4	57	48,3	87,12 (Tinggi)
Sabar atas ketidaknyamanan dalam bekerja			3	2,5	7	5,9	53	44,9	55	46,6	87,06 (Tinggi)
Menghindari konflik dengan bersikap sopan			5	4,2	4	3,4	40	33,9	69	58,5	89,34 (Tinggi)
Rata-rata											86,27 (Tinggi)

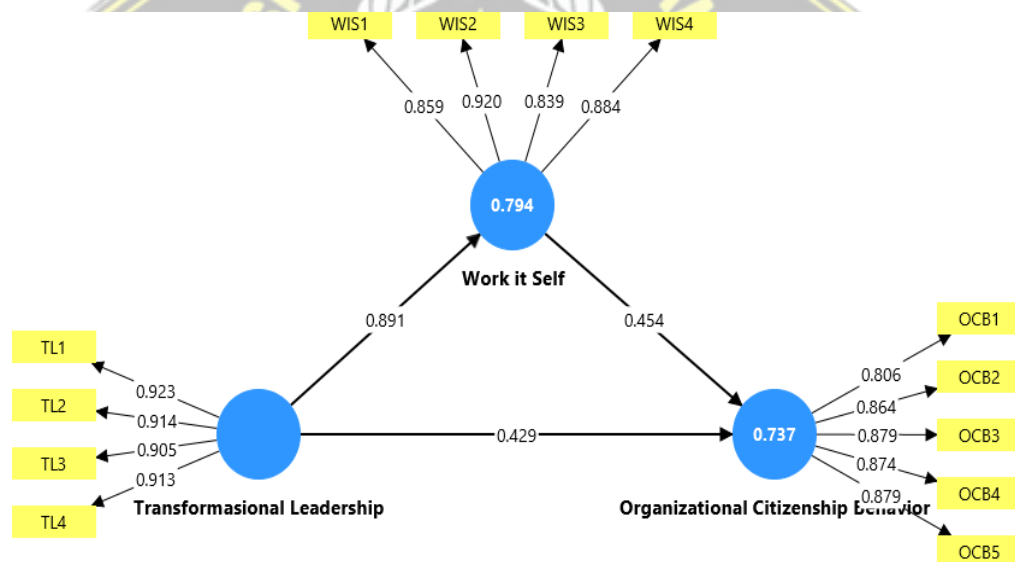
Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai indeks rata-rata 86,27 yang menandakan bahwa pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi. Tanggapan responden terkait menghindari konflik dengan bersikap sopan menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 89,34. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang selalu berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan menggunakan kata-kata yang sopan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan pimpinan. Kemudian tanggapan mengenai berpartisipasi dalam kehidupan sosial organisasi memperoleh nilai indeks 80,54 menjadi

indikator terendah dalam variabel ini tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang aktif berpartisipasi dalam kegiatan sosial atau acara yang diadakan oleh organisasi.

4.4. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

4.4.1. Pengujian *Outer Model*

Evaluasi terhadap *outer model* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*). Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan:



Gambar 4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Untuk memastikan keakuratan model ini, perlu dilakukan dua jenis pengujian yaitu uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

a. Validitas Konvergen

Untuk menentukan validitas konvergen digunakan nilai *outer loading* sebagai ukuran. Indikator dianggap valid jika nilai *outer loading*nya 0,7 atau lebih, menjelaskan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukurnya dan berkontribusi signifikan dalam menjelaskan konstruk. Sebaliknya jika nilai *outer loading* kurang dari 0,7 indikator tersebut dinyatakan tidak valid, mengindikasikan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi lemah dengan konstruknya dan mungkin perlu dipertimbangkan untuk dihapus. Parameter T-statistik dan P-value digunakan untuk menentukan signifikansi hubungan antara indikator dan konstruk. Jika T-statistik $\geq 1,96$, dan *P-value* $< 0,05$ maka hasil dianggap signifikan. Berikut adalah hasil yang diperoleh :

Tabel 4.6 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-statistik	P-value
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB1	0.806	0.803	0.045	17.803	0.000
	OCB2	0.864	0.860	0.041	21.013	0.000
	OCB3	0.879	0.876	0.030	28.993	0.000
	OCB4	0.874	0.873	0.029	30.501	0.000
	OCB5	0.879	0.876	0.036	24.267	0.000
<i>Transformasional Leadership</i>	TL1	0.923	0.922	0.020	46.626	0.000
	TL2	0.914	0.912	0.024	37.929	0.000
	TL3	0.905	0.904	0.022	40.613	0.000
	TL4	0.913	0.911	0.025	36.715	0.000
<i>Work it Self</i>	WIS1	0.859	0.856	0.036	24.102	0.000
	WIS2	0.920	0.919	0.018	49.934	0.000
	WIS3	0.839	0.835	0.041	20.537	0.000
	WIS4	0.884	0.881	0.030	29.701	0.000

Hasil analisis pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua indikator variabel *Transformational Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior* dan *Work Itself* memiliki nilai *outer loading Original sample (O)* lebih dari 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas konvergen yang baik dalam mengukur variabel laten dan secara kuat merefleksikan konstruksya masing-masing. Nilai T-statistik seluruh indikator di atas 1,96 dan *P-value* seluruh indikator di bawah 0,05, hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator signifikan secara statistik sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah konsep yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Beberapa cara yang digunakan untuk mengevaluasi variabel diskriminan adalah dengan memeriksa nilai *cross loading*, AVE (*Average Variance Extracted*) dan *Fornell Larckel Criterion*.

Tabel 4.7 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			Keputusan
	OCB	TL	WIS	
OCB1	0.806	0.647	0.679	OCB1 (OCB > TL, WIS = valid)
OCB2	0.864	0.740	0.731	OCB2 (OCB > TL, WIS = valid)
OCB3	0.879	0.736	0.722	OCB3 (OCB > TL, WIS = valid)
OCB4	0.874	0.745	0.762	OCB4 (OCB > TL, WIS = valid)
OCB5	0.879	0.713	0.701	OCB5 (OCB > TL, WIS = valid)
TL1	0.794	0.923	0.828	TL1 (TL > OCB, WIS = valid)
TL2	0.759	0.914	0.803	TL2 (TL > OCB, WIS = valid)
TL3	0.763	0.905	0.804	TL3 (TL > OCB, WIS = valid)
TL4	0.729	0.913	0.822	TL4 (TL > OCB, WIS = valid)
WIS1	0.659	0.709	0.859	WIS1 (WIS > OCB, TL = valid)
WIS2	0.791	0.827	0.920	WIS2 (WIS > OCB, TL = valid)
WIS3	0.700	0.792	0.839	WIS3 (WIS > OCB, TL = valid)
WIS4	0.769	0.789	0.884	WIS4 (WIS > OCB, TL = valid)

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa indikator konstruk mempunyai korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya, dengan kata lain semua pengujian validitas diskriminan indikator sudah valid. Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *fornell larckel criterion*.

Tabel 4.8 *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	OCB	TL	WIS
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.861		
<i>Transformational Leadership</i>	0.833	0.914	
<i>Work Itself</i>	0.836	0.861	0.876

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *loading* dari masing-masing item indikator terhadap konstruksya lebih besar daripada nilai *loading*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau

variabel laten sudah memiliki validitas diskriminan yang baik, dimana pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator blok lainnya.

Tabel 4.9 *Average Variance Extracted (AVE)*

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.741	Valid
2	<i>Transformational Leadership</i>	0.835	Valid
3	<i>Work Itself</i>	0.767	Valid

Dari tabel 4.9 yang disajikan, semua konstruk memiliki nilai AVE di atas ambang batas 0,5. Hal ini merupakan indikasi positif bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang baik.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach Alpha (CA)*. *Composite Reliability* bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator suatu konstruk. Nilai $CR > 0,7$ menunjukkan bahwa indikator-indikator konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi, ini berarti indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sama. *Cronbach Alpha* juga bertujuan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal. Nilai $CA > 0,9$ reliabilitas sangat tinggi menunjukkan konsistensi internal sangat baik. Nilai CA antara 0,8 - 0,9 menunjukkan reliabilitas tinggi. Nilai CA antara 0,7-0,8 reliabilitas dapat diterima umumnya dianggap sebagai batas minimum yang dapat diterima dalam penelitian. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini:

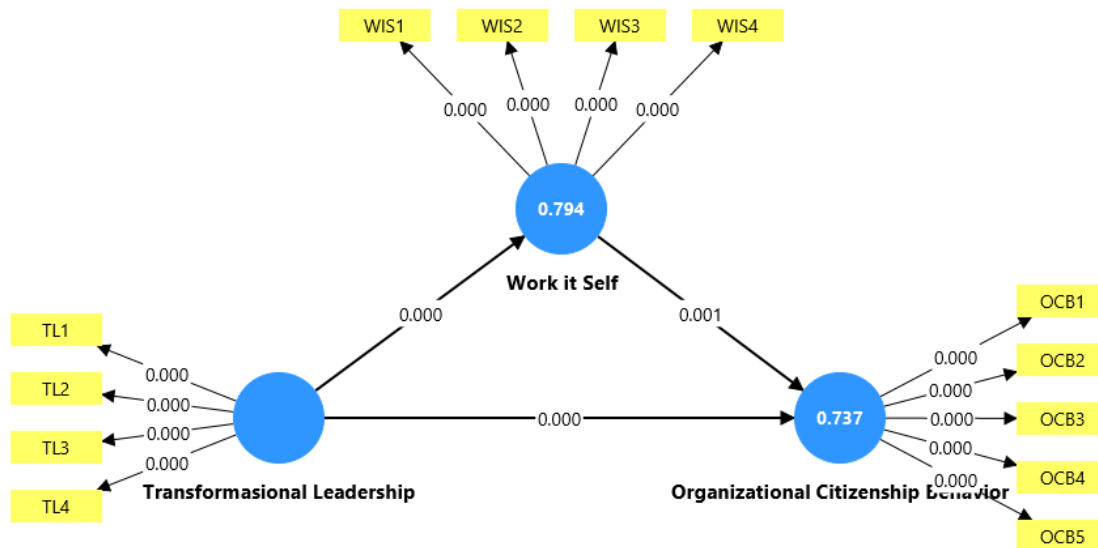
Tabel 4.10 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.914	0.912	Reliabel
<i>Transformational Leadership</i>	0.935	0.934	Reliabel
<i>Work Itself</i>	0.903	0.899	Reliabel

Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Ini dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). Semua variabel laten dalam model memiliki nilai $CR > 0,7$ ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Dengan kata lain indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel secara konsisten mewakili konstruk yang dimaksud. Nilai CA *Organizational Citizenship Behavior* (0,912), CA *Transformational Leadership* (0,934) dan CA *Work Itself* (0,899) menunjukkan reliabilitas yang tinggi dengan nilai CA 0,8 – 0,9 ini berarti indikator-indikator untuk variabel ini konsisten dalam mengukur konstruk.

4.4.2. Pengujian *Inner Model*

Setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat validitas (validitas konvergen dan diskriminan) dan reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*), maka yang berikutnya adalah evaluasi model struktural. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2. Full Model Struktural *Partial Least Square (Inner Model)*

Model struktural dalam PLS dievaluasi meliputi pengujian kebaikan model (*model fit*), R^2 dan F^2 dengan hasil yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Uji Kebaikan Model (*Model Fit*)

Dalam penelitian ini evaluasi kecocokan model (*model fit*) menggunakan SRMR, d_{ULS} , d_G , Chi square dan NFI, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11. Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.047	Fit
2	d_{ULS}	> 0,05	0.202	Fit
3	d_G	> 0,05	0..223	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{tabel}$ (df = 115; $X^2_{tabel} = 91.2422$)	125.671	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.901	Fit

Hasil analisis menunjukkan bahwa model yang diuji menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat

kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

2. *R-square*

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen. Nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel endogen tertentu dan variabel eksogen apakah mempunyai pengaruh substantif.

Tabel 4.12 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	R-Squares Adjusted
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.737	0.731
2	<i>Work Itself</i>	0.794	0.792

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh nilai *adjusted R-square Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,731, hal ini berarti 73,1% variasi atau perubahan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh *Transformational Leadership* dan *Work Itself*. Nilai *adjusted R-square Work Itself* sebesar 0.792, hal ini berarti 79,2% variasi atau perubahan *Work Itself* dipengaruhi oleh *Transformational Leadership*.

3. *F-square*

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk), 0,15 (sedang/cukup), dan 0,35 (besar/baik). Berikut hasil uji *F-square* pada penelitian ini:

Tabel 4.13 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>F-square</i>	Pengaruh substantif
<i>Transformational Leadership -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.144	Kecil
<i>Transformational Leadership -> Work Itself</i>	3.858	Besar
<i>Work Itself -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.161	Cukup

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang besar terjadi pada variabel *Transformational Leadership* terhadap *Work Itself* (3,858). Kemudian pengaruh substantif cukup besar terjadi pada variabel *Work Itself* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (0,161). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (0,144).

4.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam konteks ini bertujuan untuk memvalidasi atau membantah dugaan awal peneliti mengenai hubungan antar variabel, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat koefisien jalur strukturalnya. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics, nilai P-Values dan nilai original sample melalui prosedur *bootstrapping*.

1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 4.14. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₁	<i>Transformational Leadership -> Work Itself</i>	0.891	31.887	0.000	H ₁ diterima
H ₂	<i>Transformational Leadership -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.429	3.522	0.000	H ₂ diterima
H ₃	<i>Work Itself -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.454	3.432	0.001	H ₃ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

a. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Itself*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Itself* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics sebesar $31,887 > 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,891 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Itself*, yang berarti H₁ diterima.

b. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics sebesar $3,522 > 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,429 (positif). Hasil ini

mendukung hipotesis kedua, yaitu *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti H_2 diterima.

c. Pengaruh *Work Itself* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh *Work Itself* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics sebesar $3,432 > 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,454 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu *Work Itself* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti H_3 diterima.

2. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Efek Variabel Mediasi)

Untuk melihat efek variabel mediasi yaitu melalui hasil *specific Indirect Effect*. Berikut adalah tabel untuk melihat efek *intervening*.

Tabel 4.15. *Spesific Indirect Effect*

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₄	<i>Transformational Leadership -> Work Itself -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.405	3.494	0.000	H ₄ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai T-Statistic sebesar $3,494 > 1,96$ dan *original sample* mempunyai nilai 0,405 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keempat yaitu *Work Itself* mampu memediasi pengaruh

positif dan signifikan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti H₄ diterima.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Itself*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Itself*. Hal ini berarti *Transformational Leadership* mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan, memberikan visi yang jelas, serta memperhatikan kebutuhan individu yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan *Work Itself*.

Transformational Leadership memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *Work Itself* yang merujuk pada keterlibatan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan ini mendorong motivasi dan kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan produktivitas. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga memotivasi pegawai untuk merasa terlibat dan terikat pada pekerjaan mereka. Hal ini dapat menghasilkan peningkatan kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menciptakan *Work Itself* yang pada gilirannya berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Penelitian ini sesuai dengan teori menurut Robbins (2018) yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* adalah para pemimpin yang menginspirasi

pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan pemimpin yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Priansa (2018) menyatakan bahwa *Work Itself* berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga *Work Itself* sangat berkaitan dengan sejauh mana pegawai puas atau tidak puas dengan pekerjaannya.

Transformational Leadership merupakan strategi pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Strategi itu dilakukan dengan cara menularkan segala sesuatu yang dimiliki pemimpin (nilai, falsafah hidup, sikap, dan ketrampilan) kepada pegawainya. Proses penularan (transformasi) tersebut dilakukan dengan berbagai cara antara lain melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu (Robbins, 2018). Penerapan *Transformational Leadership* yang maksimal akan memenuhi kesejahteraan pegawai yaitu kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak besar pada *Work Itself* pegawai (Parada & Arifin, 2023). Sebaliknya, jika *Transformational Leadership* kurang efektif, maka *Work Itself* pegawai juga akan rendah (Hassanah, 2023).

Selama ini *Transformational Leadership* sudah diterapkan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang yang mana kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi pegawainya sehingga mereka percaya, meneladani dan menghormatinya. Harapannya dengan menerapkan gaya *Transformational Leadership* ini akan membawa perubahan signifikan yang

membawa pengaruh pada *Work Itself* pegawainya. Stimulasi intelektual dari pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang yaitu berupaya mendorong para pegawainya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional, contohnya mendorong atau menstimulasi para pegawainya untuk selalu berfikir kreatif dan inovatif agar menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang terjadi.

Motivasi inspirasional dari pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang yang selalu semangat dan antusias dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis kepada para pegawainya, contohnya memotivasi para pegawai akan arti pentingnya visi dan misi organisasi sehingga mereka terdorong untuk memiliki visi dan misi yang sama dan bekerjasama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Perhatian individu dari pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang yaitu memperhatikan kebutuhan dan aspirasi individu pegawainya dengan memberikan dukungan dan bimbingan yang sesuai, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pengaruh ideal oleh pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang dengan mendorong keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka otonomi untuk menyelesaikan tugas, yang dapat meningkatkan tanggung jawab dan rasa memiliki.

4.5.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti

pengikut *Transformational Leadership* memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku *extra-role* atau *Organizational Citizenship Behavior*.

Transformational Leadership memiliki hubungan positif yang kuat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau Perilaku Kewargaan Organisasi. Pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai cenderung mendorong perilaku OCB yang lebih tinggi di antara anggota organisasi. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka. Pemimpin transformasional berfokus pada perubahan positif, pengembangan individu, dan komitmen organisasi jangka panjang. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional menciptakan iklim organisasi yang positif dan mendukung. Iklim ini memotivasi pegawai untuk terlibat dalam perilaku OCB karena mereka merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas-tugas rutin.

Hal ini juga sesuai dengan pendapat Khairuddin (2020), yang menyatakan bahwa terwujudnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tidak lepas dari peran seorang pemimpin yang salah satunya kepemimpinan transformasional. Penerapan *Transformational Leadership* dapat memotivasi pegawai untuk melakukan lebih dari yang diharapkan termasuk perilaku OCB. Pemimpin yang mampu menciptakan visi yang jelas, memberikan dukungan, dan merangsang pengembangan diri bawahan cenderung menghasilkan *Organizational Citizenship*

Behavior yang lebih tinggi (Febrika & Suhana, 2024).

Organisasi yang menerapkan *Transformational Leadership* cenderung memiliki pegawai yang lebih termotivasi, berkinerja lebih baik, dan menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi (Febrika & Suhana, 2024). Hal ini terjadi karena *Transformational Leadership* sebagai sekumpulan perilaku saling berhubungan yang mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Dengan memberikan motivasi inspirasional, para pemimpin akan mempertimbangkan akan adanya satu daya tarik emosional dengan mengusulkan visi yang meyakinkan tentang masa depan dan merangsang bawahan untuk menyusun kebijaksanaan kolektif dan visi bersama. Dengan ini para pemimpin transformasional akan secara pribadi memperhatikan setiap kebutuhan individual pengikut dengan memperhatikan, membimbing, dan memberikan respon secara tepat waktu. Dengan cara menerapkan perilaku seperti itu, para pemimpin transformasional menginspirasi tenaga kerja untuk bekerja luar biasa (OCB) untuk mencapai tujuan organisasi (Saputro, 2021).

Transformational Leadership menjadi salah satu variabel yang dapat mempengaruhi perilaku OCB, sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. *Transformational Leadership* memainkan peran pelatih dan penasihat yang akan meningkatkan komitmen anggota tim untuk melakukan tugas yang diatur oleh pemimpin. Pertama, pemimpin transformasional memperhatikan setiap pegawai dengan kebutuhan yang berbeda serta latar belakang profesional yang berbeda.

Pemimpin transformasional akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuan para pegawai secara berkelanjutan. Kedua, pemimpin transformasional sebagai kepala kantor atau organisasi, secara sadar memupuk semangat budaya kolektivisme dan mengajak setiap individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan kolektif dan berinteraksi satu sama lain dengan baik. Semua perilaku ini bermanfaat bagi hubungan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Hassanah, 2023).

Bass (2017) menyatakan bahwa *Transformational Leadership* dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan pribadinya. Pemimpin transformasional dapat membuat bawahannya mau untuk melakukan sesuatu melebihi kewajibannya. Yukl (2013) menyatakan bahwa pemimpin yang menjadi model bagi bawahannya dapat meningkatkan OCB melalui beberapa cara. Pemimpin yang memberikan contoh untuk melakukan OCB akan memotivasi bawahannya untuk melakukan OCB juga. Pemimpin dapat menjadi contoh sebagai orang yang konsisten antara perkataan dan perbuatan sehingga akan disukai oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Sekiguchi et al. (2017) bahwa rasa percaya kepada pemimpin dapat meningkatkan kecenderungan bawahan untuk melakukan OCB.

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerja. Dengan menciptakan iklim organisasi yang positif dan mendukung, pemimpin transformasional dapat menginspirasi pegawai untuk terlibat dalam perilaku sukarela yang memberikan manfaat bagi organisasi.

4.5.3. Pengaruh *Work Itself* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Itself* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya (*Work Itself*) cenderung melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, bersedia membantu rekan kerjanya dan bersedia untuk melakukan hal-hal di luar dari tanggung jawab yang diberikan kepadanya (*Organizational Citizenship Behavior*) untuk membalas pengalaman positif yang dirasakan oleh pegawai tersebut.

Work Itself memiliki hubungan yang positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pegawai yang terlibat aktif dan termotivasi dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang lebih tinggi seperti membantu rekan kerja, menjaga kelancaran operasional, dan memberikan kontribusi melebihi tuntutan tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat Sholikhah & Frianto (2022) bahwa pegawai yang puas dengan pekerjaannya (*Work Itself*) mampu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan dengan sungguh-sungguh dan dikerjakan dengan semaksimal mungkin serta bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dan lebih termotivasi untuk

menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, sportifitas, dan kesopanan.

Kepuasan kerja yang tinggi seringkali dikaitkan dengan lingkungan kerja yang positif, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan, serta terpenuhinya kebutuhan pegawai (Lubis, 2020). Kepuasan kerja juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri pegawai. Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja (Jufrizen et al., 2019). Prabowo & Djastuti (2014) menganggap kepuasan atas pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*) sebagai *predictor* utama OCB, karena pegawai yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, pegawai yang puas akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka. Dengan demikian, *Work Itself* adalah faktor penting yang dapat mendorong pegawai untuk berperilaku positif dan memberikan kontribusi yang lebih luas bagi organisasi, melebihi apa yang diharapkan dari mereka.

4.5.4. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Itself*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Itself* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti seorang pemimpin yang menginspirasi visi tim,

memberikan dukungan personal, dan mendorong kreativitas, dapat memotivasi pegawai untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, seperti membantu rekan kerja yang kesulitan atau memberikan ide-ide inovatif untuk perbaikan akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif dapat meningkatkan *Work Itself* pegawai, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk terlibat dalam perilaku OCB.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui peningkatan kepuasan kerja dan motivasi pegawai, serta persepsi positif terhadap pekerjaan itu sendiri (*Work itself*). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai, sehingga mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan OCB, yaitu tindakan sukarela di luar tugas pekerjaan formal yang memberikan manfaat bagi organisasi.

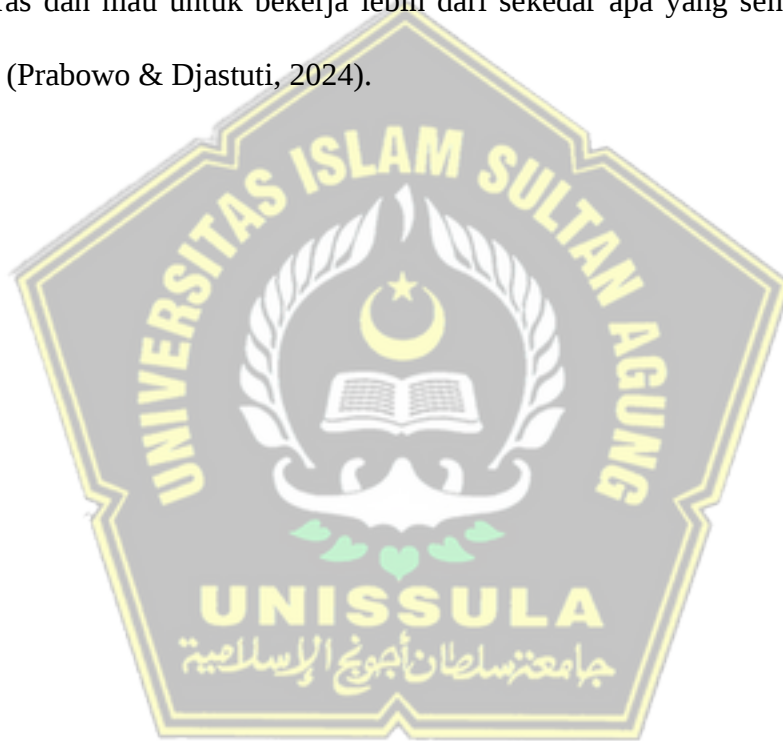
Work Itself mengacu pada bagaimana pegawai memandang dan mengalami pekerjaan mereka. Ini termasuk aspek seperti tantangan pekerjaan, otonomi, umpan balik, dan kesempatan untuk belajar dan berkembang. Ketika pegawai merasa pekerjaan mereka menantang, bermakna, dan memberikan mereka kesempatan untuk berkembang, mereka lebih cenderung merasa puas dan termotivasi. Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi persepsi pegawai tentang pekerjaan mereka melalui berbagai cara, seperti memberikan umpan balik yang konstruktif, mendelegasikan tugas yang menantang, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi persepsi pegawai tentang *Work Itself* yang pada gilirannya dapat mempengaruhi motivasi mereka untuk melakukan OCB.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Adiprana & Surya (2025) bahwa *Transformational Leadership* dan *Work Itself* yang tinggi merupakan faktor penting dalam mendorong perilaku OCB di tempat kerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan pada akhirnya mendorong perilaku OCB yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Transformational Leadership berkorelasi positif dengan *Work Itself*, yang merupakan salah satu hal penting dalam sebuah organisasi dimana pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Sebagai model pemimpin yang tepat, *Transformational Leadership* yang peduli dan kerap memberi motivasi atau hal – hal positif lainnya akan menciptakan *Work Itself* bagi pegawainya (Wisnawa & Dewi, 2020). *Work Itself* menjadi jembatan antara hubungan *Transformational Leadership* dengan OCB. *Work Itself* mendeskripsikan keadaan emosional yang menyenangkan dari para pegawai mengenai pekerjaan yang mereka lakukan (Rachman, 2023). Pegawai yang puas akan pekerjaannya (*Work Itself*) lebih cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka (*Organizational Citizenship Behavior*), serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif (Lubis, 2020).

Transformational Leadership dapat meningkatkan *Work Itself* pegawai, yang pada gilirannya mendorong perilaku OCB (Yulianingsih & Rahyuda, 2020), jika

pimpinan mendukung pemikiran inovatif pegawai, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari pegawai, mempertimbangkan perasaan personal pegawai sebelum mengimplementasikan sebuah keputusan, dan membantu pegawai mengembangkan keahlian mereka, hal-hal tersebut akan meningkatkan *Work Itself* pegawai. Pegawai yang puas cenderung memiliki OCB yang tinggi dengan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan (Prabowo & Djastuti, 2024).



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang, membutuhkan *Transformational Leadership* dan *Work Itself*, dimana seorang pemimpin yang menginspirasi visi tim, memberikan dukungan personal dan mendorong kreativitas, dapat memotivasi pegawai untuk melakukan lebih dari yang diharapkan seperti membantu rekan kerja yang kesulitan atau memberikan ide-ide inovatif untuk perbaikan, akan dapat meningkatkan *Work Itself* pegawai sehingga mereka cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dari 4 (empat) hipotesis pada penelitian ini dapat diterima, sebagai berikut:

1. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Itself*, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang mampu mendorong bawahannya untuk memberikan yang terbaik dapat meningkatkan rasa puas akan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri.
2. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan demikian maka pimpinan yang dapat menerapkan *Transformational Leadership* dengan baik akan menimbulkan

perubahan perilaku pegawai, dimana pegawai akan berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan menggunakan kata-kata yang sopan dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan pimpinan.

3. *Work Itself* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa bertanggung jawab terhadap hasil akhir dari pekerjaannya, akan selalu disiplin dalam bekerja dan berusaha memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik-baiknya untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. *Work Itself* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan yang mendukung pemikiran inovatif pegawai, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari, mempertimbangkan perasaan personal dan membantu mengembangkan keahlian pegawainya akan berdampak pada *Work Itself* pegawai dan mendorong mereka bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan *Transformational Leadership*, *Work Itself* dan *Organizational Citizenship Behavior* berdasarkan indikator terendah.

1. *Transformational Leadership*

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah menginspirasi SDM, dimana pimpinan dapat memberikan contoh yang baik dan konsisten dalam

bekerja, sehingga disarankan pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang perlu lebih sering menyampaikan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi dengan cara yang relevan dan memotivasi, sehingga karyawan merasa terlibat dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik. Selain itu, pimpinan juga perlu menanamkan budaya kerja yang menekankan pada keteladanan dimana sikap disiplin, etika kerja, dan integritas ditunjukkan secara konsisten dalam aktivitas sehari-hari.

2. *Work Itself*

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah ketertarikan atas pekerjaan, dimana pegawai merasa pekerjaannya saat ini sesuai dengan minat dan bakatnya dan cukup menantang untuk dikerjakan, sehingga disarankan pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang membuat desain pekerjaan agar lebih menantang, bermakna, dan sesuai dengan minat serta potensi individu. Pimpinan dapat mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan terkait tugas mereka, serta memberikan ruang untuk kreativitas dan inovasi.

3. *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah berpartisipasi dalam kehidupan sosial organisasi, dimana pegawai aktif berpartisipasi dalam kegiatan sosial atau acara yang diadakan oleh organisasi, sehingga disarankan pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang lebih sering mengadakan pertemuan serta berinteraksi langsung dengan pegawai misalkan mengadakan *meeting*, *gathering*, *coffee morning* dan *outbond*. Pimpinan sebaiknya

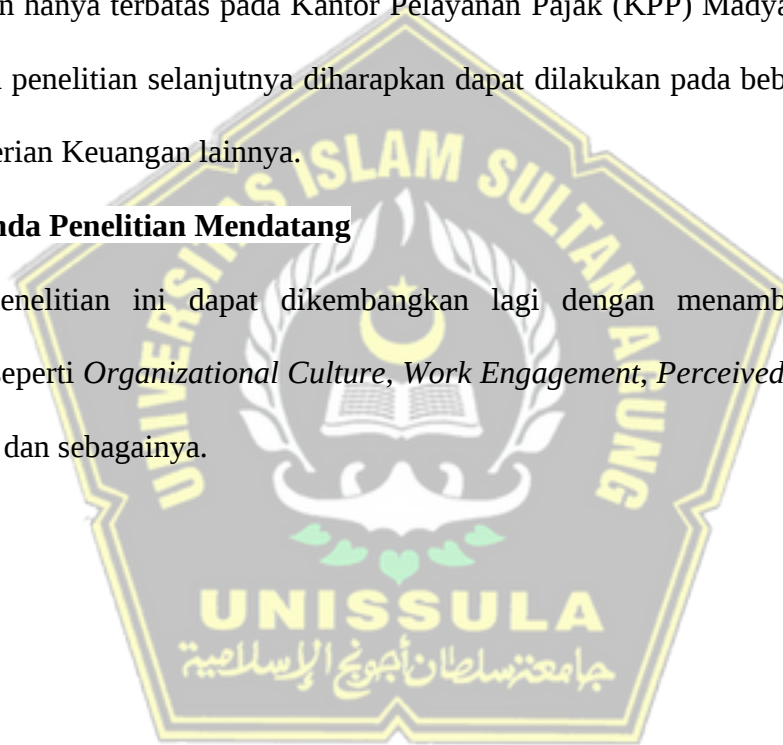
memberikan tugas dan tanggung jawab kepada pegawai secara berkelompok atau *teamwork*, sehingga hubungan antar sesama pegawai menjadi semakin kuat.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Terdapat keterbatasan pada penelitian ini dan sekaligus menjadi acuan pada peneliti yang akan datang, di antaranya adalah keterbatasan penelitian karena lingkup penelitian hanya terbatas pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang saja sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan pada beberapa unit kerja Kementerian Keuangan lainnya.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini dapat dikembangkan lagi dengan menambahkan variabel lainnya seperti *Organizational Culture*, *Work Engagement*, *Perceived Organizational Support*, dan sebagainya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah & Jogiyanto. (2017). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta; Penerbit ANDI.
- Abdullah, M.R., & Marican, S. (2020). Supervisory support and organisational citizenship behaviour: the role of self-efficacy as mediator. *International Journal of Public Sector Performance Management (IJPSPM)*, 6(6).
- Abdullah, M.R., & Wider, W. (2022). The moderating effect of self-efficacy on supervisory support and Organizational Citizenship Behavior. *Front Psychol.* 13(9). doi: 10.3389/fpsyg.2022.961270.
- Adiprana, I.M.Y., & Surya, I.B.K. (2025). Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 255-266. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p255-266>
- Agustiningsih, H. N. (2023). *Remunerasi, Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai*. CV Pena Persada. https://books.google.co.id/Books?Id=B_Zteaaaqbaj
- Alazeezi, A.S.; Zainol, Z. (2022). Transformative Leadership and Organizational Citizenship Behavior in UAE. *International Journal of Business and Technology Management*, 4(3), 412-422.
- Alharafsheh, M., Alghizzawi, M., Ezmigna, I., Ezmigna, A. A. R., Darwish, M. A., & Alawneh, E. (2023). The Relationship Between Transformational Leadership and Public Sector Employees Job Satisfaction During COVID-19. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.1535>.
- Ali, B.J., Saleh, P. F., Akoi, S., Abdulrahman, A.A., Muhamed, A.S., Noori, H.N and Anwar, G. (2021). Impact Of Service Quality on The Customer Satisfaction: Case Study at Online Meeting Platforms. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*. 5(2). 65-77.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business and Economics*, 1(1), 263–276.
- Arijanto, A. (2022). How to The Impact on Transformational Leadership Style and Job Motivation On Organizational Citizenship Behaviour (OCB) With Job Satisfaction as Mediating Variables at Outsourcing Company. *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(1), 1-9.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Baa, R., & Chatteraj, A. K. (2022). The Significance, Role, and Need for Public Sector Enterprises in Economic Growth. *International Journal of Professional Business Review*, 7(12), <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i5.e582>.
- Balluerka, N., Gorostiaga, A., Rodríguez-López, A., Aliri, J. (2021) Assessment of Personality in Basque Public Sector Employees and Its Role in Predicting Organizational Citizenship Behaviors in Selection Processes. *Front Psychol*, 12(7), doi: 10.3389/fpsyg.2021.787850.
- Batranak, G. & Giliuvienė, V. (2018). Theoretical aspects of employee job satisfaction. *Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy*. 7(11), 157-168. 10.30839/2072-7941.2018.143896.
- Bernard M. Bass, R. E. R. (2017). *Transformational Leadership*. In World Family Medicine Journal/Middle East Journal of Family Medicine (Vol. 15, Issue 6). <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2022). *Human Resource Management*. New York: Bloomsbury Publishing.
- Budur, T., Demir, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*; 15(4): 899-921. doi: 10.22059/ijms.2022.325482.674598.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 7(7), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- Cebotari, V. (2022). The importance of managing the psychosocial potential of human resources for employee job satisfaction. *EcoSoEn*. 12(52), 172-184. 10.54481/ecosoen.2022.3-4.20.
- Chang, W. J., Hu, D. C., & Keliw, P. (2021). Organizational culture, Organizational Citizenship Behavior, knowledge sharing and innovation: a study of indigenous people production organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2274-2292. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0482>.
- Demirtas, Ö., Biçkes, D., Yener, S., Karaca, M. (2020). The Influence of Transformational Leadership in Organizations: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Economy Culture and Society*. 61(3). 10.26650/JECS2019-0028.

- De Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270.
- Evans, A.B., & Pfister, G.U. (2021). Women in Sports Leadership: A Systematic Narrative Re-View. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(3), 317–342. <https://doi.org/10.1177/1012690220911842>.
- Febrika, V.A., & Suhana. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Mediasi Kepercayaan Kepada Atasan dan Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Tengah). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 1112-1121.
- Felix, O., & Zeloyi, I. (2024). Citizenship Behaviour And Organizational Performance: A Review Of Extant Literature. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1).
- Ferdinand, A., (2014). Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghasabeh, M.S. (2021). Transformational Leadership: Implementing a Cultural Approach in Organizations. *The Journal of Values-Based Leadership*, 14(1), <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol14/iss1/9>.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SMARTPLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Graham, B. (2024). Talent Management in the Public Sector – Empirical Evidence from the Emerging Economy of Romania. *Central European Public Administration Review*. 22(7). 199-220. 10.17573/cepar.2024.1.08.
- Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Grmanová, E., Bartek, J. (2022). Factors affecting the working life lenght of older people in the European Union. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(1), 64-79.
- Gumasing, M.J.J, Ilo, C.K.K. (2023). The Impact of Job Satisfaction on Creating a Sustainable Workplace: An Empirical Analysis of Organizational Commitment and Lifestyle Behavior. *Sustainability, MDPI*, 15(13), 1-20.

- Haass, Omid, Akhavan, Peyman, Miao, Yuan, Soltani, Maryam, Jan, Tony and Azizi, Neda (2023) Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Performance: A knowledge-based organization. *Knowledge Management & ELearning: An International Journal (KM&EL)*, 15(1). 85-102.
- Habeeb, S. (2019). A proposed instrument for assessing Organizational Citizenship Behavior in BFSI companies in India. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1625702.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. New York: Pearson Education Limited.
- Hassanah, F.N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organization Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.15948>
- Huang L-C, Gao M, Hsu P-F (2019). A Study on the Correlation among Human Resource Flexibility Strategy, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Performance in Ecotourism Industry. *Ekoloji* 28(107): 379-383.
- Imroz, S. M., Sadique, F., & (2022). An Analysis of Air Traffic Controllers' Job Satisfaction. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 31(1). DOI: <https://doi.org/10.15394/jaaer.2022.1910>.
- Indrawan, R., & Yaniawati, P. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran*. Refika Aditama.
- Ingrams, A. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the public and private sectors: A multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222–244.
- Iqbal, M & Qamari, N., & Surwanti, A. (2024). Literature review of the Organizational Citizenship Behavior of employees in the public sector. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478). 13. 209-222. 10.20525/ijrbs.v13i4.3344.
- Jafarpanah, M., Rezaei, B. Association between Organizational Citizenship Behavior and patient safety culture from nurses' perspectives: a descriptive correlational study. *BMC Nurs* 19 (24) <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00416-y>.
- Johnston, Melissa. (2014). Secondary Data Analysis: A Method of Which the Time has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*. 3(5). 619-626.
- Khairuddin. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Islamika Granada*, 1(1). <https://doi.org/10.51849/ig.v1i1.10>

- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and Organizational Citizenship Behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>.
- Krajcsák, Z. & Kozák, A., (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*, Emerald Group Publishing Limited, 19(2), 300-315.
- Lee, S.-H., Lee, T. W., & Lum, C.-F. (2008). The effects of employee services on organizational commitment and intentions to quit. *Personnel Review*, 37(2), 222–237. <https://doi.org/10.1108/00483480810850551>.
- Lopez-Martin E, Topa G. (2019). Organizational Culture and Job Demands and Resources: Their Impact on Employees' Wellbeing in a Multivariate Multilevel Model. *Int J Environ Res Public Health*. 16(17). doi: 10.3390/ijerph16173006.
- Lubis, D.M.G.S. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai RS Pertamina Pangkalan Brandan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)* 1(2),109-118. <http://www.jurnalp3k.com/index.php/J-P3K/index>
- Luthans, F. (2019). *Organizational behavior an evidence-based approach 17th edition*. McGraw-Hill Irwin.
- Margahana, H. (2020). The Role Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Towards Growth And Development Of The Company. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)* 4(2).
- Muterera, J., Hemsworth, D., Khorakian, A. & Kharazmi, L. (2024). Exploring the interplay of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in enhancing Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science* 13(27). 176-188. 10.20525/ijrbs.v13i4.3304.
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*. 17(75) 10.5539/ijbm.v17n12p75.
- Notoatmodjo, S. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Nurjanah, S., Pebianti, V., Handaru, A. (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*, 7(15) 10.1080/23311975.2020.1793521.

- Orishede, F. (2020). Impact of strategic planning on organisational growth in the Nigeria manufacturing sector. *African Journal of Social and Behavioural Sciences*, 10(1), 159- 174.
- Parada, A.P.A., & Arifin, J. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt Universal Tekno Reksajaya Site Adaro di Kabupaten Balangan. *JAPB*, 6(2). <http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB>
- Pederson, Linda & Vingilis, Evelyn & Wickens, Christine & Koval, John & RE, Mann. (2020). Use of secondary data analyses in research: Pros and Cons. *Journal of Addiction Medicine and Therapeutic Science*. 058-060. 10.17352/2455-3484.000039.
- Prabowo, A., & Djastuti, I. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Management*, 3(4), 1-15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Priansa, Donni Juni.(2018). Perencanaan & Pengembangan SDM. Bandung. Alfabeta.
- Qian, W., & Hussin, H. (2023). Applying Memetic Approach In English Writing Teaching With Internet Plus Tools: An Explanatory Research. *International Journal of Education & Technology*, 27(9).
- Rachman, A. (2023). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengembangan Karir terhadap Organizational Citizenship Behavior Satuan Kerja Pangkalan TNI AU Dhombor. *HUMANIS (Humanities, Management and Science Proceedings)*, 3(2) <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>
- Robbins., (2018). Motivasi Kerja. Human Resources Management, Ebook, Global Edition. Education Limited.
- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan OCB Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA*, 9(2), 1103-1120
- Sarah, C. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap Perilaku Knowledge Sharing di PT T. *Jurnal Diversita*, 6(1), 48–62. <https://doi.org/10.31289/diversita.v6i1.3069>.
- Sarfraz R., Rathore K., Ali, K., Khan, M.A., Zubair, S.S. (2022) .How level 5 leadership escalates organizational citizenship behaviour in telecom sector of Pakistan? Exploring mediatory role of organizational dissent. *PLOS ONE* 17(10): e0276622. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276622>.

- Sekaran, U., Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Wiley.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2017). The effects of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-123.
- Shahjehan, A., Afsar, B., Syed, S.I. (2019). Is organizational commitment-job satisfaction relationship necessary for organizational commitment-citizenship behavior relationships? A Meta-Analytical Necessary Condition Analysis. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 32(45). 2657-2679. 10.1080/1331677X.2019.1653784.
- Sholikhah, C.I.R. & Frianto, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pada Perusahaan Ritel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1).
- Sri, R., Subramaniam & Janadari, Nadira. (2020). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 10(47).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S.A., & Anwar, F. & Khan, M.A.S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee retention: Mediation moderation through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 77(45). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>.
- Vuong, B.N., Giao, H.N.K., & Hung, D.V. (2023). How transformational leadership influences employees' job-related outcomes through public service motivation: Does power distance orientation matter?, *Cogent Business & Management*, 10(1). DOI: 10.1080/23311975.2023.2176281.
- Wisnawa, I.N.A., & Dewi, A.A.S.K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 528-552. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p07>
- Worku, M.A. & Debela, K.L. (2024). A systematic literature review on Organizational Citizenship Behavior: conceptualization, antecedents, and future research directions, *Cogent Business & Management*, 11(1), DOI: 10.1080/23311975.2024.2350804.

- Wu Chao (2023). A Study of Transformational Leadership Behavior and Employee Performance in Chinese Futures Firms. *International Journal of Science and Business*, 23(1), 22-37. doi: <https://doi.org/10.58970/IJSB.2132>.
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of Job Satisfaction and Work Engagement. *EvidenceBased HRM*, 5(3), 248-265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>.
- Yukl, G. 2013. Leadership in Organization, 8th Edition. London: Pearson Education.
- Yulianingsih, N.L.S. (2020). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Kutabex Beach Front Hotel Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 9(5), 2003-2023. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i05.p18>
- Yuwono H, Kurniawan MD, Syamsudin N, Eliyana A, Saputra DEE, Emur AP, Jalil NIA. (2023). Do psychological capital and transformational leadership make differences in Organizational Citizenship Behavior? *PLoS One*. 18(12) doi: 10.1371/journal.pone.0294559.
- Żerebecki, B. G., & Oprea, S. J. (2022). The direct and indirect effects of social technology use on children's life satisfaction. *International Journal of Child-Computer Interaction*, 34(1), 74–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijcci.2022.100538>.

