



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF TERHADAP PERILAKU LOYALITAS PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

Eko Dwiyanto*

Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan, Jakarta
eko.dwiyanto83@kemenkeu.go.id

Aryana Satrya

Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Jakarta
aryana@ui.ac.id

Etty Puji Lestari

Fakultas Ekonomi, Universitas Terbuka, Jakarta
ettypl@ecampus.ut.ac.id

*Alamat Korespondensi: *eko.dwiyanto83@kemenkeu.go.id*

ABSTRACT

In terms of achievement, DJPb performance over the last few years in terms of public services has been good, but there is a downward trend in performance in 2020. This decline is often related to the condition of employee performance which also tends to decline, especially during the Covid-19 pandemic. This study aims to analyze the effect of transformational leadership and public service motivation to organizational citizenship behavior with job satisfaction as a mediating variable. The respondents of this study were 200 public sector employees at the regional office of the Directorate General of Treasury of DKI Jakarta Province and the Jakarta State Treasury Service Office I to VII, with the level of office are implementers/staff and functional officers. This research is quantitative with the method of collecting data through online questionnaires and processed and analyzed using Structural Equation Modeling. The results show that transformational leadership, public service motivation, and job satisfaction have a positive and significant influence on organizational citizenship behavior. In addition, it is also known that job satisfaction is able to become a mediating variable with partial criteria which further strengthens the relationship between research variables.

Keywords: Transformational Leadership, Public Service Motivation, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Public Sector.

ABSTRAK

Dari sisi pencapaian, kinerja DJPb selama beberapa tahun terakhir dalam hal pelayanan publik telah baik, namun terjadi tren penurunan capaian di tahun 2020. Penurunan tersebut seringkali berkaitan dengan kondisi kinerja karyawan yang juga cenderung menurun terutama selama pandemi Covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh *transformational leadership* dan *public service motivation* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Responden penelitian ini adalah 200 pegawai sektor publik pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta serta Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta I sampai dengan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta VII, dengan level jabatan adalah para pelaksana/staf dan pejabat fungsional. Penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner yang dilakukan secara daring serta diolah dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling*. Hasil penelitian menunjukkan *transformational leadership*, *public service motivation*, dan *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu, diketahui juga bahwa *job satisfaction* mampu menjadi variabel mediasi dengan kriteria parsial yang semakin memperkuat hubungan antar variabel penelitian.

Kata kunci: *Transformational Leadership, Public Service Motivation, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Sektor Publik*

KLASIFIKASI JEL:
M53, M54

CARA MENGUTIP:

Dwiyanto, E., Satrya, A., & Lestari, E. P. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap perilaku loyalitas pegawai direktorat jenderal perbendaharaan. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 7(1), 73-87.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) sebagai salah satu unit Eselon I pada Kementerian Keuangan, mempunyai tugas dan fungsi memberikan pelayanan publik terutama dalam hal penyaluran Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Untuk mendukung dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, DJPb didukung oleh sejumlah unit vertikal yang tersebar di seluruh Indonesia, terdiri atas 34 Kantor Wilayah (Kanwil), 98 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tipe A1, 81 KPPN Tipe A2, dan 3 KPPN Khusus.

Berdasarkan data *Worldwide Governance Indicators* yang dilansir oleh World Bank di tahun 2020 terkait *Government Effectiveness Index* (GEI), menunjukkan tren peningkatan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2019. Pada tahun 2019 Indonesia mendapatkan nilai indeks GEI sebesar 60,10 dari nilai maksimal 100. GEI disusun antara lain untuk menggambarkan persepsi tentang kualitas pelayanan publik dan kualitas pelayanan pegawai negeri sipil dengan penilaian yang diberikan berada pada kisaran angka 0 (tidak efektif) sampai dengan 100 (efektif). Meskipun mendapat nilai dengan tren yang relatif terus meningkat di antara negara-negara ASEAN, Indonesia hanya menduduki peringkat kelima, setelah Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, dan Thailand.

Sebagai entitas yang memiliki layanan publik kepada para pemangku kepentingan, DJPb dituntut untuk selalu berinovasi dan meningkatkan kualitas layanannya. Hasil nyata dari peningkatan tersebut dibuktikan melalui Survei Kepuasan Pengguna Layanan (SKPL) Kementerian Keuangan. Survei ini bertujuan untuk mengukur tingkat kualitas pelayanan kepada para pemangku kepentingan Kementerian Keuangan dengan indeks penilaian mulai dari 0 (tidak memuaskan) sampai dengan 5 (sangat memuaskan).

Pada DJPb, jenis layanan yang menjadi objek survei di antaranya adalah layanan revisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran untuk Kanwil, penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana belanja non pegawai pada KPPN, dan pelayanan rekonsiliasi tingkat KPPN. Pada tahun 2020, ditambahkan juga empat aspek penilaian yaitu terkait layanan digital (*E-service*) yang terdiri atas: (1) *efficiency, ease of use and accessibility*, (2) *reliability*, (3) *customer support*, dan (4) *security*.

Sebagaimana dikutip dari Laporan Kinerja DJPb periode tahun 2017 sampai dengan tahun

PENERAPAN DALAM PRAKTIK

- Pada sektor publik, khususnya Kantor Wilayah DJPb Provinsi DKI Jakarta dan KPPN Jakarta I sampai dengan KPPN Jakarta VII, aspek *transformational leadership* dan *public service motivation* terbukti memiliki kontribusi pada peningkatan *job satisfaction* para pegawai, yang kemudian mampu mempengaruhi OCB pegawai terutama di masa pandemi Covid-19;
- *Job satisfaction* selaku variabel mediasi parsial mampu memperkuat dampak *transformational leadership* dan *public service motivation* terhadap OCB;
- Untuk dapat menciptakan *transformational leadership* yang mampu menumbuhkan *job satisfaction*, organisasi sektor publik dapat melakukan *Leadership Development Program*, serta merubah paradigma menjadi *leader as a coach* bagi bawahannya.

2020, indeks kepuasan pengguna layanan DJPb untuk periode tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 selalu mengalami tren kenaikan. Di tahun 2017 memperoleh capaian indeks 4,56, kemudian tahun 2018 mendapatkan penilaian sebesar 4,72, dan di tahun 2019 adalah sebesar 4,76. Namun, pada tahun 2020 justru mengalami penurunan menjadi 4,64.

Terkait penurunan indeks kepuasan pengguna layanan pada tahun 2020 tersebut, organisasi dihadapkan pada tantangan untuk terus melakukan pembenahan agar dapat kembali meningkatkan kualitas layanan publik seperti tahun-tahun sebelumnya. Dampak dari pesatnya perkembangan teknologi, masyarakat dapat memenuhi segala kebutuhannya dengan cepat. Hal ini berimbas pula terhadap perubahan ekspektasi masyarakat akan standar pemenuhan layanan publik yang semakin tinggi. Sebagaimana diketahui pada kurun waktu tahun 2020, pemerintah dan masyarakat Indonesia mengalami tantangan yang cukup berat yaitu munculnya pandemi *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19). Pandemi ini memiliki dampak luas terhadap seluruh lapisan masyarakat dan menuntut semua orang mengubah pola dan kebiasaan hidupnya untuk beradaptasi dengan kebiasaan baru tidak terkecuali sektor pelayanan publik, maka diperlukan penerapan strategi yang tepat dengan kondisi yang dihadapi

agar dapat meningkatkan kembali kinerja organisasi dan kualitas pelayanannya.

Salah satu unsur pendukung kinerja organisasi akan berhasil adalah apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokok saja namun juga mau untuk melakukan tugas ekstra, seperti kerja sama, tolong menolong, menyumbangkan saran, berperan aktif, memberikan pelayanan melebihi ekspektasi kepada para mitra kerja, serta mampu mengelola waktu kerjanya dengan efektif. Oleh karena itu, ada penjelasan formal tentang perilaku yang harus dikerjakan sesuai dengan *job description*(*intra-role*), serta yang tidak terdeskripsi secara baku yang dikerjakan oleh para pegawai (*extra-role*). Hal ini dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Kreitner & Kinicki (2014), perilaku keanggotaan organisasi (OCB) adalah perilaku-perilaku pegawai yang di luar tugas. Robbins & Judge (2013), OCB merupakan suatu sikap individu yang bebas, tidak secara eksplisit atau langsung diakui dalam sistem penghargaan serta dalam mempromosikan fungsi efektivitas organisasi. Sikap anggota kewarganegaraan organisasi melakukan tugas serta fungsinya melebihi yang telah dideskripsikan dalam pekerjaannya.

Selanjutnya Lee et al. (2013) berpendapat, OCB adalah tindakan bebas dari seseorang atas kemauan sendiri dan perilaku berkontribusi untuk melakukan fungsi yang lebih efektif, meski tanpa kompensasi resmi apa pun. Shim & Faerman (2015) mengemukakan bahwa karyawan publik mungkin terlibat dalam perilaku kewarganegaraan bukan karena mereka puas, tetapi karena mereka percaya bahwa perilaku kewarganegaraan penting untuk meningkatkan nilai publik.

Adapun OCB juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebagaimana diungkapkan Tharikh et al. (2016). Menurut Indarti et al. (2017), kepuasan kerja pada intinya berkaitan dengan upaya seseorang dalam bekerja. Karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan cenderung berperilaku tidak maksimal, kurang berusaha melakukan hal-hal yang terbaik, serta jarang meluangkan waktu dan upaya ekstra dalam melakukan pekerjaannya. Selanjutnya Chin (2015) berpendapat bahwa seorang karyawan mungkin mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi jika dia melihat dan merasakan tingkat harmoni yang lebih tinggi di dalam perusahaannya.

Adapun faktor pendukung kinerja dan produktivitas organisasi juga didukung oleh gaya kepemimpinan yang diadopsi, sebagaimana disampaikan oleh Dappa et al. (2019). Gaya

pemimpin mengacu pada perilaku karakteristik pemimpin dalam memotivasi, membimbing, dan mengelola karyawan. Pemimpin berfungsi sebagai panutan bagi bawahannya dan memotivasi para bawahan untuk bekerja secara efektif, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan mereka untuk mengoptimalkan hasil. Terdapat beberapa teori kepemimpinan antara lain: teori manusia hebat, teori perilaku, teori kontingensi kepemimpinan transformasional, dan teori kepemimpinan transaksional.

Nasra & Heilbrunn (2015) berpendapat, pemimpin transformasional mampu memberikan motivasi kepada bawahannya dengan mengkomunikasikan kebutuhan untuk memprioritaskan serta menginternalisasi kepentingan organisasi melebihi kepentingan individu mereka. Motivasi intrinsik ini bisa juga mengarah pada keinginan bawahan untuk berkontribusi pada apa yang menjadi tujuan organisasi, tanpa mengharapkan keuntungan pribadi langsung ataupun imbalan nyata yang akan diterima.

Selanjutnya menurut Chen et al. (2014), pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada tugas di tangan, mereka membimbing bawahan, membantu karyawan menciptakan ikatan dalam organisasi, mengembangkan individu agar dapat menjadi pemimpin. Jenis pemimpin ini mampu meningkatkan tingkat kinerja staf dan memastikan bahwa mereka puas dalam lingkungan kerja, sehingga membuat para staf sepenuhnya dapat berkomitmen terhadap organisasi. Menurut Christensen et al. (2017), para pemimpin harus mengkomunikasikan dan mencontohkan nilai-nilai layanan publik, karena motivasi pelayanan publik bisa jadi jalan untuk mencapai tujuan yang penting bagi organisasi dan individu.

Adapun variabel lain yang perlu diselidiki pengaruhnya terhadap OCB adalah *Public Service Motivation* (PSM). Menurut Abdelmotaleb & Saha (2018), PSM dapat diartikan sebagai seperangkat keyakinan, dan nilai itu memotivasi individu untuk terlibat dalam perilaku yang bermanfaat bagi masyarakat. Andersen & Kjeldsen (2013) berpendapat bahwa ketika pegawai merasa bahwa pekerjaannya memberikan kesempatan untuk melayani publik, maka akan memberi efek positif kepada kepuasan kerja. Hasil penelitian Andersen dan Kjeldsen ini juga menyatakan bahwa PSM dan kepuasan kerja memiliki korelasi positif dan signifikan, serta sejalan dengan penelitian lain yang menemukan adanya pengaruh positif antara PSM bagi kepuasan kerja para pegawai publik.

Berdasarkan pada hasil penelitian di atas, maka menjadi ketertarikan untuk mencari tahu hal-hal yang mempengaruhi tren penurunan kinerja layanan publik DJPb di tahun 2020, mengingat pada beberapa tahun sebelumnya justru berada pada posisi yang lebih baik. Tren penurunan ini terjadi di masa pandemi Covid-19 yang keberadaannya telah banyak merubah sistem kerja yang selama ini telah ada di DJPb, dan bisa saja tren penurunan tersebut berlanjut di tahun berikutnya. Oleh karena itu, diperlukan upaya-upaya untuk mendorong kembali tren peningkatan kualitas layanan publik DJPb.

STUDI LITERATUR

Organizational Citizenship Behavior

López et al. (2013) mengatakan bahwa OCB merupakan sebuah perilaku peran ekstra dari karyawan yang sangat diperlukan bagi perusahaan di lingkungan bisnis yang cepat berubah dan fleksibel seperti saat ini. Menurut Khalili (2017), OCB merupakan konsep multidimensi yang mencakup berbagai aspek perilaku sukarela, yaitu di luar persyaratan pekerjaan. Menurut Humphrey (2012), OCB adalah perilaku yang dilakukan karyawan di luar tugas dan penugasan pekerjaan rutin yang diakui.

Menurut Winarto & Purba (2018), yang menjadi ciri-ciri OCB antara lain, menolong tanpa pamrih, berpartisipasi sukarela dan mendukung fungsi-fungsi organisasi, berperilaku sopan, berbuat baik, membantu meringankan masalah yang dihadapi rekan kerja, serta menekankan pada aspek positif yang dimiliki perusahaan. Lian & Tui (2012) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku manusia yang melakukan tindakan sukarela dan saling membantu tanpa meminta bayaran atau imbalan formal sebagai imbalan dan sekarang menjadi konsep yang relatif baru dalam analisis kinerja. Hasil yang diharapkan oleh organisasi sebagaimana yang disampaikan oleh Mohammad et al. (2011) adalah karyawan yang puas akan cenderung untuk mengungkapkan hal-hal positif mengenai organisasinya, membantu rekan sejawat, serta melakukan sesuatu yang melebihi kondisi normal.

Transformational Leadership

Jiang et al. (2017) berpendapat bahwa *transformational leadership* merujuk pada pemimpin yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk dapat melakukan yang terbaik dan dapat memenuhi persyaratan organisasi yang berorientasi pada proyek, terutama dalam penekanan visi dan peran yang menginspirasi. Menurut Omar & Husin (2013), gaya

kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh pada pengembangan individu dan pembangunan motivasi intrinsik para anggota tim, jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Selanjutnya menurut Wright et al. (2012), pemimpin transformasional menginspirasi dan mengarahkan upaya karyawan dengan mengartikulasikan visi yang meningkatkan kesadaran dan pemahaman karyawan tentang pentingnya nilai, misi, dan hasil organisasi. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Jaya & Guntoro (2020), belakangan ini, kepemimpinan transformasional lebih berkembang untuk dapat menghadapi perubahan di masa depan, di antaranya melalui transformasi paradigma dan nilai-nilai individu yang ada pada organisasi, sehingga pencapaian visi dan misi organisasi dapat terlaksana, terutama dikondisi pandemi seperti saat ini.

Berpijak pada hasil penelitian di atas, maka dapat disampaikan dugaan sebagai berikut:

H1a: *Transformational Leadership* diduga memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H1b: *Transformational Leadership* diduga memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

Public Service Motivation

Perry (2000) mengajukan teori proses *public service motivation*, yang mengidentifikasi tiga faktor yang dapat berinteraksi untuk mempengaruhi perilaku karyawan yaitu: (1) lingkungan karyawan di luar organisasi mereka, seperti konteks sosiohistoris, yang meliputi pendidikan, sosialisasi, dan peristiwa kehidupan; (2) konteks motivasi karyawan atau organisasinya, misalnya lingkungan kerja, keyakinan organisasi, nilai dan ideologi, insentif organisasi, dan karakteristik pekerjaan; dan (3) karakteristik individu, seperti kemampuan karyawan, konsep diri, dan proses pengaturan diri.

Salah satu kriteria bagi pelayanan publik dianggap efektif dan efisien adalah bila masyarakat memperoleh pelayanan dengan cepat, tepat mudah, dan memuaskan dalam prosesnya. Menurut Andersen et al. (2020), motivasi pelayanan publik merupakan orientasi individu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan tujuan untuk berbuat baik bagi sesama dan masyarakat. Menurut Houston (2011), motivasi pelayanan publik tidak hanya memberi energi bagi karyawan untuk melakukan usaha ke arah tugas yang menarik atau menyenangkan serta memiliki konsekuensi prososial, tetapi juga membantu

memberikan penjelasan karyawan mau melakukan usaha ekstra dalam tugas yang tidak dilihat sebagai sesuatu yang menyenangkan atau tidak didorong oleh hadiah uang.

Menurut Kim et al. (2013), motivasi layanan publik sering dikaitkan dengan empat dimensi, yaitu: ketertarikan pada pembuatan kebijakan, komitmen untuk kepentingan umum, kasih sayang, dan pengorbanan diri. Berikutnya studi yang dilakukan oleh Taylor (2014) memperoleh temuan bahwa pegawai pemerintah yang memiliki norma yang kuat tentang melakukan pelayanan publik merasa lebih puas dengan pekerjaan.

Berpijak pada berbagai hasil penelitian di atas, maka dapat disampaikan dugaan sebagai berikut:

H2a: *Public Service Motivation* diduga memiliki pengaruh positif terhadap OCB.

H2b: *Public Service Motivation* diduga memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

Job Satisfaction

Menurut Rast & Tourani (2012), kepuasan kerja adalah suatu bentuk respon efektif dan emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Masih menurut Rast & Tourani (2012) terdapat dua kerangka kerja konseptual terkait kepuasan kerja yaitu teori isi dan teori proses. Menurut teori isi, kepuasan kerja didapatkan ketika karyawan menganggap bahwa pekerjaannya mampu memberi rasa pertumbuhan dan aktualisasi diri. Teori proses menerangkan bahwa kepuasan kerja diuraikan oleh sejauh mana harapan serta nilai-nilai pribadi terpenuhi dalam pekerjaan dan sikap karyawan didorong oleh kebutuhan mereka.

Robbins & Judge (2013) berpendapat jika kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan penilaian terhadap perasaan pegawai atas pekerjaannya, yang dihasilkan melalui evaluasi terhadap ciri serta identitas kepuasan kerja. Hal tersebut berarti bahwa ketika pegawai mempunyai kepuasan kerja yang besar, maka karyawan tersebut mempunyai anggapan dan perasaan positif mengenai pekerjaannya. Demikian pula sebaliknya, bila pegawai mempunyai kepuasan kerja yang rendah, maka pegawai tersebut mempunyai perasaan serta anggapan negatif terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya menurut Bota (2013), kepuasan kerja bersifat multidimensi, baik itu kepuasan kerja itu sendiri atau dalam upah, keselamatan kerja, kemungkinan promosi, pengakuan dan penghargaan, kekuatan dan pengaruh pengambilan keputusan dan tentu saja membawa rasa kerja yang produktif, berguna dan dilakukan

dengan baik. Kemudian menurut Harper et al. (2015), kepuasan kerja merupakan sejauh mana orang mencintai pekerjaan mereka, atau dengan kata lain ini mengacu pada evaluasi subjektif yang dibuat oleh pekerja terhadap pekerjaannya sendiri, baik secara keseluruhan atau sehubungan dengan atributnya yang berbeda.

Berpijak pada berbagai hasil penelitian di atas, hingga dapat disusun dugaan yaitu:

H3: *Job Satisfaction* diduga mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran yang dirumuskan dalam penelitian ini mengadaptasi serta memodifikasi model penelitian yang dibuat oleh Nohe & Hertel (2017), De Geus et al. (2020), Abdelmotaleb & Saha (2018), dan Lee et al. (2013). Kerangka pemikiran yang terbentuk dapat dilihat pada Gambar 2 di lampiran.

METODOLOGI PENELITIAN

Untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada kerangka pemikiran, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Adapun metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan jumlah responden yang berhasil dikumpulkan sejumlah 200 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui media daring menggunakan *Google Form* kepada para pegawai Kanwil DJPb Provinsi DKI Jakarta dan KPPN Jakarta I sampai dengan KPPN Jakarta VII. Sejalan dengan hasil uji coba (*pre-test*) kuesioner, seluruh pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dinyatakan telah memenuhi aspek validitas dan reliabilitas, karena memperoleh nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Component Matrix Value* di atas 0,5 serta nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,7.

Variabel Independen

Pada penelitian ini, yang termasuk kelompok variabel independen adalah *Transformational Leadership* dan *Public Service Motivation*. Adapun definisi operasional dari kedua variabel tersebut adalah:

a. Transformational Leadership

Transformational Leadership adalah suatu model kepemimpinan yang dapat mengelola kepentingan pribadi karyawan dengan cara merubah sikap, perilaku/moral karyawan, cita-cita, dan minat serta mampu memotivasi karyawan

agar dapat berkinerja lebih baik lagi (Buil et al., 2019). Kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel ini bersumber dari Buil et al. (2019) yang terdiri dari tujuh indikator pernyataan dengan menggunakan *Likert* skala lima.

b. *Public Service Motivation*

Public Service Motivation diartikan sebagai suatu norma yang kuat tentang melakukan pelayanan publik dan mampu memberikan kepuasan dalam bekerja berdasarkan sejauh mana mereka memberikan jalan untuk pencapaian yang berharga melalui frekuensi, besaran, dan ruang lingkup dampak pekerjaan (Taylor, 2014). Kuesioner menggunakan penelitian dari Taylor (2014) yang terdiri dari tujuh indikator pernyataan dan diukur menggunakan *Likert* skala lima.

Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah OCB, didefinisikan sebagai perilaku positif yang melampaui persyaratan formal pekerjaan tetapi mempromosikan fungsi organisasi yang efektif, meningkatkan kinerja tugas karyawan dengan membebaskan sumber daya, membantu mengkoordinasikan aktivitas antara karyawan dan meningkatkan produktivitas rekan kerja (Chin, 2015). Kuesioner yang digunakan berasal dari penelitian Chin (2015) yang terdiri dari enam indikator pernyataan serta diukur menggunakan *Likert* skala lima.

Variabel Mediasi

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah *Job Satisfaction*. Menurut Paais & Pattiruhu (2020), *job satisfaction* adalah sebuah sistem yang mampu menjadi perantara/jembatan antara peran penghargaan atas keterlibatan kerja, serta dapat juga dikatakan perasaan puas di tempat kerja. Kuesioner yang digunakan mengadaptasi penelitian Paais & Pattiruhu (2020) dengan enam indikator pernyataan dan diukur menggunakan *Likert* skala lima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Berdasarkan hasil data yang berhasil dikumpulkan melalui kuesioner, profil responden dapat diklasifikasikan dalam beberapa kategori, yaitu kategori usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

a. Kategori Usia

Sejumlah 87 orang (43,5%) merupakan responden yang termasuk dalam kategori usia 20-

29 tahun, kategori ini merupakan yang paling dominan. Diikuti secara berurutan oleh cakupan usia 30-39 tahun sejumlah 77 orang (38,5%), responden dengan kategori usia 40-49 tahun sejumlah 21 orang (10,5%), dan kategori usia 50-59 tahun adalah responden yang paling sedikit, dengan 15 orang (7,5%).

b. Kelompok Jenis Kelamin

Responden mayoritas dalam penelitian ini adalah laki-laki sejumlah 129 orang (64,5%), sedangkan kelompok gender perempuan berjumlah 71 orang (35,5%).

c. Kelompok Pendidikan Terakhir

Latar belakang pendidikan responden dalam penelitian ini mayoritas adalah D1 hingga D2 yaitu sebanyak 99 orang (49,5%), dilanjutkan oleh responden berpendidikan D3/S1 sejumlah 79 orang (39,5%), responden berpendidikan S2 sejumlah 12 orang (6%), dan responden berpendidikan SLTA sejumlah 10 orang (5%).

d. Kelompok Masa Kerja

Sebanyak 92 orang responden (46%) adalah pegawai dengan masa kerja 1-10 tahun, 75 responden (37,5%) adalah pegawai yang memiliki masa kerja 10-20 tahun, 24 responden (12%) merupakan pegawai dengan masa kerja 20-30 tahun, dan sebanyak 9 orang (4,5%) adalah responden dengan masa kerja lebih dari 30 tahun.

Uji Model Pengukuran

Uji model pengukuran dilakukan untuk mengetahui kecocokan model pengukuran dalam membentuk hubungan antara indikator dengan variabelnya. Menurut Wati (2018), bila suatu indikator dalam instrumen memiliki nilai *outer loading* bernilai di atas 0,5 maka sudah dianggap memenuhi syarat validitas. Selanjutnya suatu variabel dianggap reliabel bila nilai *cronbach alpha* dan *Composite Reliability* (CR) lebih besar dari 0,7, serta untuk nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5 untuk dapat diterima menjadi model yang baik.

Berdasarkan uji yang dilakukan diperoleh hasil bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,5. Butir indikator tersebut dapat digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas dalam model penelitian.

Uji Model Struktural

Uji ini dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas antar variabel laten yang diteliti. Menurut Wati (2018), sebuah model pengukuran dianggap reliabel apabila mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 untuk semua

Tabel 4. Hasil Analisis Data dengan PLS (Construct Reliability)

Variabel	Cronbach's Alpha	rho _A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Job Satisfaction	0,888	0,895	0,913	0,601
Organizational Citizenship Behavior	0,857	0,862	0,894	0,587
Public Service Motivation	0,826	0,840	0,869	0,490
Transformational Leadership	0,896	0,897	0,918	0,617

Sumber: Pengolahan Data PLS (2021)

konstruk, selanjutnya nilai CR di atas 0,8 dianggap mempunyai reliabilitas tinggi, serta nilai AVE yang diharapkan adalah di atas 0,5. Adapun hasil pengujian ditampilkan pada tabel 4

Dari hasil tabel di atas, dapat dianalisis bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach alpha*, dan CR di atas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa tiap indikator memiliki reliabilitas yang tinggi atau mampu untuk mengukur konstruksinya. Untuk nilai AVE, walaupun salah satu variabel yaitu *public service motivation* memiliki nilai di bawah 0,5, akan tetapi sebagaimana pendapat Fornell & Larcker (1981), bahwa nilai AVE < 0,50 masih dapat diterima, apabila nilai CR pada variabel tersebut memenuhi standar.

Model Estimasi Hasil Penelitian

Model estimasi hasil penelitian ini ditampilkan pada gambar 4 di lampiran.

Uji Hipotesis Penelitian

Menurut Wati (2018), suatu variabel independen dianggap mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen bila memiliki nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 yang merupakan nilai t tabel, atau dengan melihat nilai signifikansi dari *P-Value*.

Adapun hipotesis yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* diduga memiliki pengaruh terhadap OCB (H1a) dinyatakan dapat diterima. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *original sample* pada koefisien jalur adalah positif 0,236 dan nilai *T-Statistics* pada hipotesis ini adalah positif 3,324 dan memenuhi kriteria lebih besar dari 1,96. Dapat disimpulkan pula bahwa semakin tinggi variabel *transformational leadership* maka OCB pegawai juga akan semakin tinggi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nohe & Hertel (2017), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dan OCB.

Koefisien pengaruh *transformational leadership* terhadap variabel *job satisfaction* adalah 0,411 dengan nilai *T-Statistics* adalah 6,231. Jika dibandingkan antara nilai *T-Statistics* dengan t-tabel 1,96 dan melihat nilai koefisien pengaruh yang positif maka dapat dikatakan bahwa variabel *transformational leadership* mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *job satisfaction*. Hipotesis yang menyatakan *transformational leadership* diduga memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* dapat diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Dappa et al. (2019), yang menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan.

Hubungan tidak langsung yang dihasilkan variabel *transformational leadership* terhadap OCB melalui *job satisfaction* memperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,236 menunjukkan hasil positif, dan nilai pengaruh tidak langsung sebesar positif 0,095. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan variabel *transformational leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Hasil tersebut juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wisnawa & Dewi (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan mampu memberikan mediasi pola kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Hipotesis yang menyebutkan bahwa *public service motivation* memiliki pengaruh terhadap OCB dinyatakan dapat diterima. Hal tersebut merujuk pada hasil penelitian ini yang membuktikan nilai koefisien yang dihasilkan pada hubungan antara variabel *public service motivation* dan OCB adalah sebesar 0,351 dan nilai *T-Statistics* adalah sebesar 5,632. Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel *public service motivation* dan OCB tersebut sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Ingrams (2018), dimana menunjukkan hubungan signifikan motivasi pelayanan publik dengan OCB.

Nilai koefisien yang dihasilkan dalam hubungan antara *public service motivation* dan *job satisfaction* adalah sebesar 0,372 dengan nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 4,949. Berpijak pada besaran kedua nilai tersebut, maka dapat diperoleh informasi bahwa variabel *public service motivation* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *job satisfaction*. Dapat disimpulkan dugaan yang menunjukkan adanya dampak *public service motivation* terhadap *job satisfaction* dapat diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andersen et al. (2013), yang menjelaskan bahwa motivasi pelayanan publik telah terbukti berhubungan positif dengan kepuasan kerja di sektor publik.

Selanjutnya hubungan tidak langsung antara variabel *public service motivation* terhadap OCB yang dimediasi oleh *job satisfaction*, memperoleh nilai pengaruh langsung yaitu sebesar positif 0,351 dan nilai pengaruh tidak langsung sebesar positif 0,086. Dapat disimpulkan *public service motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui *job satisfaction* sebagai mediasi. Hal ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Xiaogang Cun (2012) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara motivasi pelayanan publik, kepuasan kerja, dan OCB.

Hasil penelitian juga menunjukan nilai *T-Statistics job satisfaction* terhadap OCB diketahui sebesar positif 3,336, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyebutkan *job satisfaction* diduga memiliki pengaruh terhadap OCB dinyatakan diterima. Pola hubungan antara variabel ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tharikh et al. (2016), yaitu kepuasan kerja dan OCB menunjukkan korelasi yang signifikan dan positif secara statistik.

Analisis Mediasi Variabel *Job Satisfaction*

Menurut Hair et al. (2011), apabila nilai *Variance Accounted for* (VAF) di atas 80% hal tersebut menunjukkan kedudukan variabel mediasi selaku pemediasi penuh, namun bila nilai VAF berkisar antara 20% hingga 80% maka dikategorikan sebagai variabel pemediasi parsial, dan jika nilai VAF kurang dari 20% dapat disimpulkan bahwa hampir tidak terdapat dampak dari variabel mediasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian serta uji hipotesis menunjukkan *job satisfaction* mampu menjadi variabel mediasi parsial, yang semakin

Tabel 5. Hasil Nilai Mediasi Variabel *Job Satisfaction*

Hubungan Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh	VAF (%)	Keterangan Mediasi
<i>Transformational Leadership</i> p -> <i>Job Satisfaction</i> n ->	0,236	0,095	0,331	28%	Parsial
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> Public Service Motivation n -> <i>Job Satisfaction</i> n ->	0,351	0,086	0,437	20%	Parsial

Sumber: Pengolahan Data PLS (2021)

memperkuat hubungan antar variabel. Dengan adanya *job satisfaction* mampu memperkuat pengaruh variabel *transformational leadership* dengan nilai VAF yang diperoleh adalah sebesar 28%, dan variabel *public service motivation* memperoleh nilai VAF sebesar 20%. Adapun hasil pengujian secara keseluruhan mediasi variabel *job satisfaction* ditampilkan pada tabel 5.

Pembahasan

Pada kurun waktu empat tahun mulai dari tahun 2017 sampai dengan 2020, indeks kepuasan pengguna layanan DJPb yang paling rendah terjadi pada tahun 2020, yaitu sebesar 4,64. Di tahun 2020, pemerintah dan masyarakat Indonesia mengalami tantangan yang cukup berat yaitu munculnya pandemi Covid-19. Pandemi ini berdampak luas terhadap seluruh lapisan masyarakat dan menuntut semua sektor mengubah pola dan kebiasaan hidupnya untuk beradaptasi dengan kebiasaan baru. Tak terkecuali sektor pelayanan publik dipaksa untuk melakukan penyesuaian sistem kerja, diantaranya melalui *Work From Home* (WFH).

Penerapan sistem kerja WFH bertujuan agar pelayanan publik kepada para pengguna layanan dan masyarakat dapat tetap terlaksana dengan baik sekaligus meminimalisir penyebaran virus Covid-19. DJPb dan unit-unit Eselon I lainnya di Kementerian Keuangan merupakan salah satu organisasi sektor publik yang juga menerapkan pola kerja sistem baru tersebut semenjak bulan Maret 2020. Sistem kerja WFH memungkinkan para pegawai DJPb dapat bekerja dari rumah melalui pemanfaatan sistem teknologi informasi yang ada, sehingga pelayanan terhadap para mitra kerja dapat tetap dilaksanakan secara cepat, tepat, *online*, dan *real time*, bahkan tidak terbatas ruang dan waktu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks implementasi adaptasi kebiasaan baru, maka dengan adanya *transformational leadership* berperan dalam menumbuhkan OCB para pegawai pada Kanwil DJPb Provinsi DKI Jakarta serta KPPN Jakarta I sampai dengan KPPN Jakarta VII. Dalam kondisi pandemi Covid-19 para pegawai sektor publik dituntut mampu berkolaborasi dan bersinergi antar individu dalam menjalankan roda sistem pelayanan publik. Para pegawai diharapkan juga mampu memberikan kontribusi lebih dalam bekerja (*extra-role*), selain pekerjaan yang telah ditetapkan dalam *job description (in-role)*.

Dalam penelitian ini *transformational leadership* menjadi faktor penting dalam mendukung OCB pegawai. Butir pada variabel tersebut yang menyatakan bahwa atasan langsungnya mampu memupuk dan menumbuhkan rasa kepercayaan antara pegawai dalam tim dan menjadikan pegawai tersebut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dalam hal pelayanan kepada para mitra kerja dengan baik dan tuntas. Tingginya kontribusi indikator yang menggambarkan hal tersebut di atas, menuntut para atasan agar mampu menunjukan pola kepemimpinan transformasional yang mampu menyesuaikan diri, antara lain dengan perkembangan teknologi serta kondisi yang ada.

Implementasi yang dapat dilakukan oleh para atasan diantaranya adalah, *meeting online* secara berkala via *zoom*, bertujuan untuk mengecek kondisi kesehatan masing-masing pegawai dan keluarganya, serta *updating* pekerjaan dan lingkungan kerja. Berikutnya melalui optimalisasi media sosial, dapat melalui *whatsapp group* untuk mempermudah koordinasi dan konsultasi pekerjaan antar anggota tim, antisipasi pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan secara *online*. Serta

tentu saja dengan memaksimalkan penggunaan *office automation* telah ada di lingkungan Kementerian Keuangan yaitu Nadine.

Berdasarkan hal-hal tersebut, diharapkan mampu menciptakan hubungan yang solid dan saling mempercayai antara atasan dan bawahan, agar tercipta suasana lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif, dan pada akhirnya para pegawai dapat bekerja dengan nyaman serta mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Selanjutnya hal-hal tersebut mampu mengikis kesenjangan komunikasi antara atasan dan bawahan dalam suatu tim.

Selain *transformational leadership, public service motivation* juga dipersepsikan secara positif oleh para pegawai Kanwil DJPb Provinsi DKI Jakarta dan KPPN Jakarta I sampai dengan KPPN Jakarta VII, diantaranya melalui butir indikator tertinggi yaitu, "saya siap berkorban demi kebaikan masyarakat". Dalam masa pandemi Covid-19 seperti saat ini, kantor-kantor pelayanan di DJPb tetap menjalankan operasional memberikan layanan kepada para mitra kerja. Hal ini semata-mata karena tugas dan tanggung jawabnya selaku abdi negara dan masyarakat. Tentunya dalam memberikan layanan, para pegawai tetap mengedepankan protokol kesehatan, serta dengan mengoptimalkan penggunaan sistem teknologi informasi yang ada untuk mengurangi kontak fisik.

Organisasi, dalam hal ini DJPb, juga melakukan terobosan untuk semakin mempermudah pelayanan selama masa pandemi dengan tetap mengedepankan kesehatan dan keselamatan pegawai dan para mitra kerja. Diantaranya melalui penyampaian Surat Perintah Membayar (SPM) dari satuan kerja ke KPPN dapat dilakukan secara *online*, penambahan sarana dan prasarana penunjang protokol kesehatan seperti pemasangan sekat kaca bagi para petugas *front office yang* berinteraksi langsung dengan mitra kerja, pengalokasian dana untuk kebutuhan penambah daya tahan tubuh pegawai seperti vitamin agar dapat membantu menjaga imun tubuh, serta pengaturan sistem kerja WFH dan *Work From Office (WFO)* yang dinamis mengikuti kebijakan pemerintah terkait penanganan Covid-19 dengan tetap mengedepankan terselenggaranya pelayanan kepada mitra kerja secara optimal.

Selanjutnya terkait *job satisfaction*, nilai butir indikator tertinggi adalah "organisasi dan orang-orang di sekitar saya menginspirasi Saya". Adapun implementasi yang telah dilakukan dan ditemui di lingkungan DJPb antara lain adalah pelaksanaan WFH dan WFO sesuai dengan porsi dan kebutuhan

organisasi yang diselaraskan juga dengan kebutuhan dan kondisi kesehatan masing-masing pegawai. Sebagai contoh, apabila seorang pegawai mendapat giliran WFO dan ternyata kondisi kesehatannya kurang baik untuk masuk kantor, maka organisasi memperkenankan pegawai tersebut untuk bertukar jadwal untuk memulihkan kondisi kesehatannya. Hal sederhana ini merupakan bentuk nyata perhatian organisasi terhadap kesehatan dan keselamatan para pegawainya terutama dalam kondisi pandemi Covid-19.

Selanjutnya organisasi menekankan kepada para atasan agar selalu memberikan teladan dan mampu menjadi *role model* bagi bawahannya. Salah satu bentuk dari keteladanan tersebut antara lain adalah ketika periode pelarangan mudik dan cuti selama Hari Raya Idul Fitri tahun 2020 dan 2021, para atasan langsung memberikan contoh dengan mematuhi aturan tersebut, sehingga hal tersebut diikuti pula oleh para bawahannya. Diharapkan hal tersebut mampu menjaga tingkat kepuasan kerja para pegawai DJPb, yang berimbas pada kualitas kontribusi pegawai baik *in-role* maupun *extra-role*.

Selanjutnya terkait OCB, indikator tertinggi dihasilkan oleh butir "Saya membantu para pegawai baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja". Hal yang dilakukan sebagai permulaan adalah dengan melakukan internalisasi lingkungan kantor kepada pegawai baru, seperti memperkenalkan kepada rekan kerja lainnya dalam forum *morning briefing*, dilanjutkan dengan pengenalan lingkungan kerja, sarana dan prasarana kantor, dan sebagainya.

Praktik di lapangan selanjutnya terkait hal tersebut adalah melalui *on boarding job*, atau pengenalan tentang karakteristik pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai baru tersebut, melalui pendampingan yang dilakukan oleh pegawai senior. Aktivitas yang dilakukan antara lain pengenalan SOP, *updating* peraturan yang menjadi dasar pelaksanaan pekerjaan, serta pengenalan dan *role play* aplikasi yang digunakan untuk membantu penyelesaian pekerjaan. Sebagai contoh, salah satu aplikasi yang digunakan di DJPb adalah Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), pegawai baru biasanya akan didampingi untuk mengenal dan mencoba modul-modul serta *output* apa saja yang dapat dihasilkan oleh aplikasi tersebut.

Implementasi berikutnya adalah melalui mekanisme *job shadowing*, yaitu program akselerasi bagi para pegawai baru untuk memperoleh pengalaman kerja secara langsung

melalui keikutsertaan dalam aktivitas spesifik pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang ditunjuk sebagai mentor. Bentuk pelaksanaan *job shadowing* yang dapat dilakukan antara lain, mendampingi mentor dalam mengoperasikan aplikasi, serta melakukan asistensi atau menjawab konsultasi dari para satuan kerja pengguna layanan yang datang ke kantor melalui unit *customer service*.

KESIMPULAN

Penelitian ini memperoleh kesimpulan yaitu, *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Bila pegawai merasa memiliki atasan langsung yang mampu memupuk kepercayaan antar pegawai dalam anggota tim. Hal tersebut dapat terlaksana melalui *meeting* kecil setiap pagi dan sore dengan para anggotanya, misal menggunakan *zoom meeting*. Hal ini bertujuan untuk mengecek kondisi kesehatan masing-masing pegawai dan keluarganya. Kemudian hal lain yang dapat dilakukan oleh para atasan langsung adalah mengoptimalkan fasilitas media sosial seperti *whatsapp group* yang ada di kantor untuk mempermudah proses koordinasi serta konsultasi pekerjaan antar anggota tim.

Selanjutnya berdasarkan hasil analisis, *public service motivation* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB pegawai. Persepsi positif tersebut berupa contoh bagaimana cara pegawai bekerja terutama dalam masa pandemi Covid-19 yang rela berkorban demi kebaikan masyarakat, terbukti mendorong peningkatan OCB para pegawai. Hal yang bisa dilakukan untuk mendukung hal tersebut diantaranya melalui pengaturan sistem kerja WFH dan WFO yang dinamis mengikuti kebijakan pemerintah terkait penanganan Covid-19 dengan tetap mengedepankan terselenggaranya pelayanan kepada mitra kerja secara optimal. Hal tersebut sejalan dengan peran strategis DJPb dalam membantu menyukseskan penanganan Covid-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional, yang merupakan program *extraordinary* pemerintah.

Selanjutnya *job satisfaction* terbukti mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sesuai dengan hasil penelitian, semakin sering seorang pegawai merasakan bahwa organisasi dan orang-orang di sekitarnya mampu memberikan inspirasi positif, maka pegawai tersebut memiliki peluang besar untuk mencapai peningkatan OCB. Diantaranya melalui para atasan yang mampu menjadi *role model* dan memberikan teladan bagi bawahannya. Salah satu bentuk keteladanan tersebut adalah ketika periode

pelarangan mudik dan cuti selama Hari Raya Idul Fitri tahun 2020 dan 2021, para atasan langsung memberikan contoh dengan mematuhi aturan tersebut.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini masih dihadapkan pada beberapa keterbatasan antara lain, objek penelitian yang hanya berada pada wilayah Kantor Wilayah DJPb Provinsi DKI Jakarta, mengingat DJPb memiliki unit vertikal yang tersebar di 34 provinsi seluruh Indonesia, sehingga belum mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif dan mendalam tentang keadaan sesungguhnya. Selain itu, penelitian ini juga belum memasukkan variabel lain yang dapat mempengaruhi OCB, antara lain komitmen organisasi (Dappa et al., 2019), *leader member exchange* (Ingrams 2018), dan keadilan prosedural (Shim & Faerman 2017) sebagai faktor penting dalam mengukur perubahan OCB pegawai. Akan menjadi menarik ketika penelitian selanjutnya dapat melibatkan variabel-variabel tersebut terutama pada sektor publik dengan menggunakan sampel penelitian yang lebih beragam dan besar.

REFERENSI

- Abdelmotaleb, M., & Saha, S. K. (2018). Corporate social responsibility, public service motivation and organizational citizenship behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 15(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1523189>
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector. *International Public Management Journal*, 16(2), 252-274. <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2013.817253>
- Andersen, L. B., Jensen, U. T., & Kjeldsen, A. M. (2020). *Public service motivation and its implications for public service*. Hampshire: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_81
- Bota, O. A. (2013). Job satisfaction of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 83, 634-638. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.120

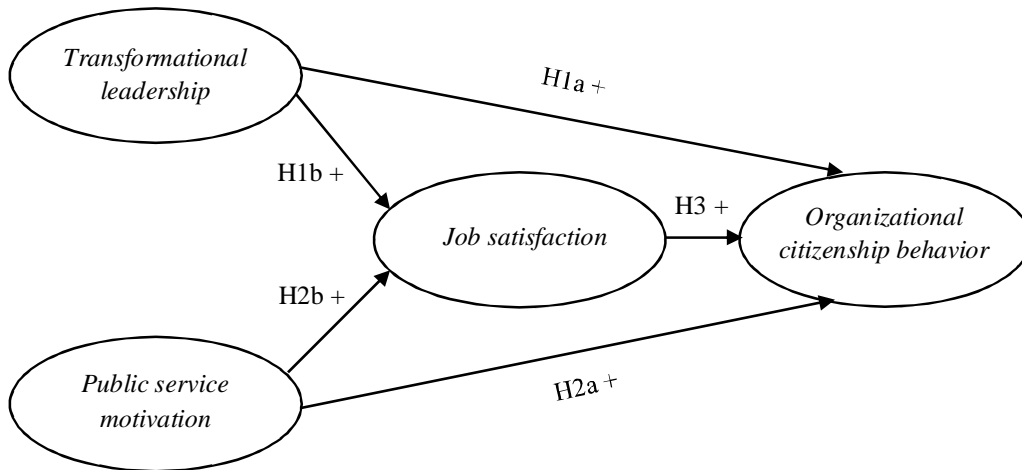
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chen, G., Ai, J., & You, Y. (2014). Managerial coaching behaviours and their relations to job satisfaction, life satisfaction and orientations to happiness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 02(03), 147-156. doi:10.4236/jhrss.2014.23014
- Chin, T. (2015). Harmony and organizational citizenship behavior in Chinese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1110-1129. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934882>
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>
- Cun, X. (2012). Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. *Chinese Management Studies*, 6(2), 330-340. <http://dx.doi.org/10.1108/17506141211236758>
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9 (2019), 823-834. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.006>
- De Geus, C. J., 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. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2018). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2017*.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2019). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2018*.

- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2020). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2019*.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2021). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2020*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382–388.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Harper, E., Castrucci, B. C., Bharthapudi, K., & Sellers, K. (2015). Job satisfaction: a critical, understudied facet of workforce development in public health. *Journal of Public Health Management and Practice*, 21(Suppl 6), S46. doi:10.1097/phh.0000000000000296
- Houston, D. J. (2011). Implications of occupational locus and focus for public service motivation: Attitudes toward work motives across nations. *Public Administration Review*, 71(5), 761–771. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02415.x>
- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247–268. <http://dx.doi.org/10.1080/10887156.2012.731831>
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Ingrams, A. (2018). 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. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>
- Jaya, P. J. C., & Guntoro, M. (2020). Transformasi kepemimpinan adaptif di tengah pandemi Covid-19. *Cendekia Jaya*, 2(2), 1–7.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>
- Kim, S., Vandenberg, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen, L.H., Perry, J.L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102. doi:10.1093/jopart/mus027
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavioral*. Boston: McGraw-Hill.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business & Management Research*, 5(1).
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59–96.
- López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J.M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10), 2147–2152. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.041>
- Mohammad, J., Quoquab, F., & Alias, M.A. (2011). Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16 (2).
- Nasra, M.A., & Heilbrunn, S. (2015). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational*

- Management Administration & Leadership*, 44(3), 380–396.
doi: 10.1177/1741143214549975
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01364
- Omar, W. A., & Hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (IJARBSS)*, 3(2), 346-365. <http://hrmars.com/index.php/pages/detail/IJARBSS>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Perry, J.L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 2, 471–88. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277>
- Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Shim, D. C., & Faerman, S. (2015). Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531–559. doi: 10.1080/10967494.2015.1037943
- Taylor, J. (2014). Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, 92(4), 902-918. doi: 10.1111/j.1467-9299.2012.02108.x
- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., Mohamed Saad, Z., & Sukumaran, K. a/p. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604–611. doi: 10.1016/S2212-5671(16)00074-5
- Wati, L.N., (2018). *Metodologi Penelitian Terapan (Edisi kedua)*. Jakarta: Pustaka Amri.
- Winarto, W., & Purba, J. H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 4(2), 111-123.
- Wisnawa, I.N.A., & Dewi, A.S.K. (2020). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap organizational citizenship behaviour dengan dimediasi variabel kepuasan kerja. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 528-552. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p07>
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215. <https://doi.org/10.1111/j.15406210.2011.02496>

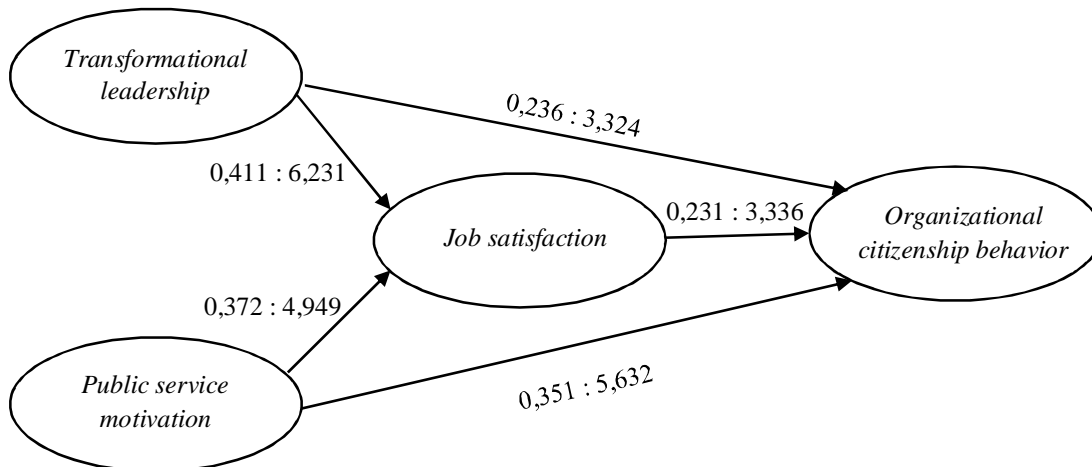
LAMPIRAN

Gambar 1. Kerangka teoritik penelitian



Hasil olah data penulis

Gambar 2. Hasil pengolahan data PLS



Hasil olah data penulis