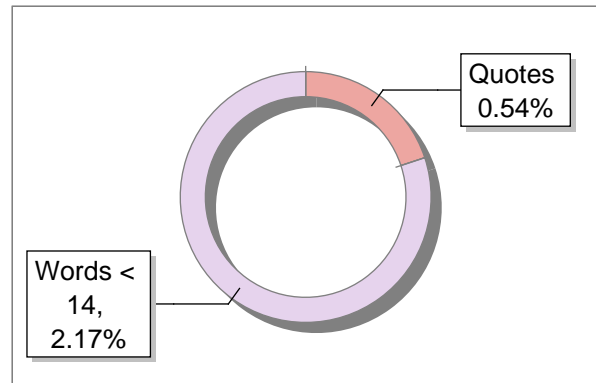
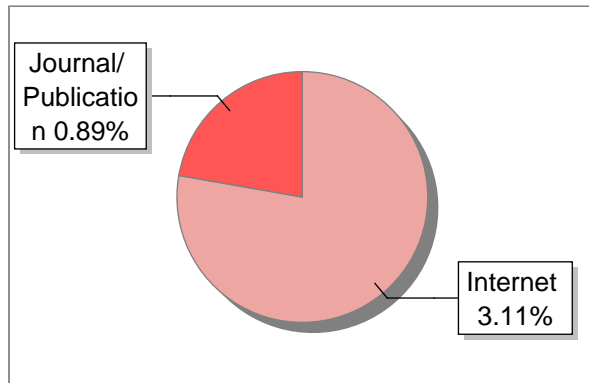
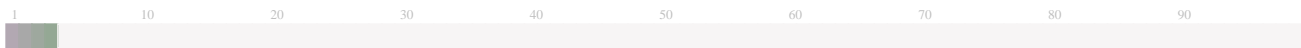


### Submission Information

Author Name	Ufi Fatuhrahmah
Title	Kepemimpinan Transformasional Kepuasan OCB
Paper/Submission ID	1651300
Submitted by	naning.wardani@staff.uad.ac.id
Submission Date	2024-04-17 08:07:05
Total Pages	21
Document type	Article

### Result Information

Similarity **4 %**



### Exclude Information

Quotes	Excluded
References/Bibliography	Excluded
Sources: Less than 14 Words %	Not Excluded
Excluded Source	<b>0 %</b>
Excluded Phrases	Not Excluded

### Database Selection

Language	Non-English
Student Papers	Yes
Journals & publishers	Yes
Internet or Web	Yes
Institution Repository	Yes

A Unique QR Code use to View/Download/Share Pdf File



## DrillBit Similarity Report

**4**

SIMILARITY %

**18**

MATCHED SOURCES

**A**

GRADE

**A-Satisfactory (0-10%)****B-Upgrade (11-40%)****C-Poor (41-60%)****D-Unacceptable (61-100%)**

LOCATION	MATCHED DOMAIN	%	SOURCE TYPE
1	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a>	1	Internet Data
2	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a>	1	Internet Data
3	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a>	<1	Internet Data
4	<a href="http://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a>	<1	Internet Data
5	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a>	<1	Internet Data
6	<a href="http://ejournal.undip.ac.id">ejournal.undip.ac.id</a>	<1	Internet Data
7	<a href="http://aror.orient.cas.cz">aror.orient.cas.cz</a>	<1	Internet Data
8	<a href="http://researchspace.ukzn.ac.za">researchspace.ukzn.ac.za</a>	<1	Publication
9	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a>	<1	Internet Data
10	<a href="http://journal.trunojoyo.ac.id">journal.trunojoyo.ac.id</a>	<1	Publication
11	<a href="http://repository.unair.ac.id">repository.unair.ac.id</a>	<1	Internet Data
12	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a>	<1	Internet Data
13	<a href="http://bppkibandung.id">bppkibandung.id</a>	<1	Publication
14	<a href="http://eprints.binus.ac.id">eprints.binus.ac.id</a>	<1	Internet Data

<b>15</b>	<a href="https://eprints.perbanas.ac.id">eprints.perbanas.ac.id</a>	<1	Publication
<b>16</b>	<a href="https://eprints.ums.ac.id">eprints.ums.ac.id</a>	<1	Publication
<b>17</b>	<a href="https://journal2.um.ac.id">journal2.um.ac.id</a>	<1	Publication
<b>18</b>	Understanding corporate surplus food donation in China testing the ro by Liao-2019	<1	Publication

## Kepemimpinan transformasional dalam pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Polisi: Kepuasan kerja sebagai mediator

### *Transformational leadership in the formation of Police Organizational Citizenship Behavior (OCB): Job satisfaction as a mediator*

Ufi Fatuhrahmah\*

Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta

**Muhammad Eka Deny Ardian**

Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta

**Muhammad Rizky Husada**

Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta

\*E-mail: [ufi.fatuhrahmah@psy.uad.ac.id](mailto:ufi.fatuhrahmah@psy.uad.ac.id)

#### Abstract

Previous research emphasizes the importance of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in public institutions, including the police. However, there is limited literature that examines how OCB subtypes are formed. Considering the centrality of the leader figure in the police, this research investigates the role of transformational leadership in the formation of OCB through attitudinal mechanisms, namely job satisfaction. The quantitative research involved 251 participants, chosen via cluster sampling from a single Resort/Departmental Police Force in Indonesia. This participant willingly completed three main scales: the OCB scale, the job satisfaction scale, and the transformational leadership scale. Data processing used mediation analysis with JASP software JASP 0.17.3 (Intel). The results align with previous findings, which stated a significant positive relationship between transformational leadership and OCB, which was mediated by job satisfaction. Furthermore, this research shows that only the OCB-Individual (OCBI) subtype (courtesy and altruism) is related to transformational leadership through the mediation of job satisfaction. Discussions and implications are outlined in detail, both for police institutions and future researchers.

**Keywords:** job satisfaction; organizational citizenship behavior; police; transformational leadership

#### Abstrak

Penelitian terdahulu menekankan pentingnya membangun Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam institusi publik, termasuk kepolisian. Namun demikian, belum banyak literatur yang mengkaji bagaimana sub tipe OCB terbentuk. Dengan mempertimbangkan pentingnya sosok pemimpin di kepolisian, penelitian ini berupaya mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional dalam pembentukan OCB melalui mekanisme sikap, yaitu kepuasan kerja. Penelitian kuantitatif ini melibatkan 251 partisipan yang dipilih melalui cluster sampling dari salah satu Polres di Indonesia dan bersedia untuk mengisi tiga skala utama yaitu skala OCB, skala kepuasan kerja dan skala kepemimpinan transformasional. Pengolahan data menggunakan analisis mediasi dengan software JASP JASP 0.17.3. Hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya yang menyatakan adanya hubungan positif signifikan kepemimpinan transformasional dengan OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Lebih jauh, penelitian ini menunjukkan bahwa hanya sub tipe OCB-Individual (OCBI) (courtesy dan altruism) yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional melalui mediasi kepuasan kerja. Diskusi dan implikasi dituangkan detail, baik untuk institusi maupun peneliti selanjutnya.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, organizational citizenship behavior, polisi

Copyright © 2024. Ufi Fatuhrahmah, Muhammad Eka Deny Ardian, Muhammad Rizky Husada

Received:2023-10-18

Revised:2024-02-28

Accepted:2024-04-02



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



## Pendahuluan

Polisi memiliki fungsi penting dalam memelihara keamanan, dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan UU No. 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia. Namun demikian, harapan dan tuntutan masyarakat yang tinggi dan semakin meningkat (Alamsyah, 2023; Mabes Polri, 2023) menuntut polisi tidak hanya sekedar menjalankan tugas utamanya saja, namun juga tugas kesukarelaan (*extra role*). Keterlibatan polisi dalam berbagai kegiatan masyarakat di luar tugas utamanya dapat ditemukan dalam berbagai aktifitas misalnya relawan kemanusiaan (Balipost, 2018; Febrianto, 2021), perbaikan fasilitas kemasyarakatan (Sidin, 2019; Sulbarexpress, 2023) maupun dalam aktifitas kepedulian terhadap lingkungan (Tribatanews, 2023). Dalam ilmu psikologi dan manajemen, konsep ini dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

OCB didefinisikan sebagai perilaku sukarela karyawan yang tidak berhubungan dengan sistem imbalan formal yang berlaku di organisasi dan mendukung secara lingkungan sosial dan psikologis dalam rangka pencapaian kinerja (Organ, 1988; N. P. Podsakoff dkk., 2009). OCB telah mengalami sejarah dan perkembangan yang panjang sejak dicetuskan pertama kali serta didefinisikan secara operasional oleh berbagai peneliti (Organ dkk., 2006). Definisi konseptual yang akhirnya banyak digunakan oleh para peneliti mengacu pada lima aspek utama OCB yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy dan civic virtue* (Organ, 1988; P. M. Podsakoff dkk., 1990). Pada perkembangannya, penelitian menemukan bahwa ada dua orientasi OCB yang berbeda dengan mekanisme yang berbeda (Organ dkk., 2006; N. P. Podsakoff dkk., 2009; L. J. Williams & Anderson, 1991), yaitu OCB yang berorientasi organisasi (OCBO) dan OCB yang berorientasi individual (OCBI). OCBO merupakan bentuk perilaku yang menguntungkan organisasi secara umum, seperti *conscientiousness, sportsmanship dan civic virtue* (Newland, 2012; N. P. Podsakoff dkk., 2009). OCBI merupakan bentuk perilaku yang memberikan keuntungan secara langsung kepada individu namun secara tidak langsung juga berkontribusi kepada organisasi, seperti *altruism dan courtesy* (Newland, 2012; N. P. Podsakoff dkk., 2009).

Beberapa riset OCB pada polisi menunjukkan bahwa tingkat OCB polisi Indonesia berada di level baik (Batilmurik, 2021; Dotulong & Andriany, 2021) dan memberikan pengaruh positif kepada organisasi, terutama dari sisi kinerja (Batilmurik dkk., 2020; Earlyanti & Hamid, 2023). OCB menjadi cukup menarik untuk dikembangkan baik dari sisi sudut pandang evaluasi manajemen maupun dari sisi kinerja organisasi (Marcos dkk., 2020). Dengan mengerjakan seluruh tugasnya, kepolisian mungkin akan mencapai tingkat kinerja yang ditargetkan, namun jika tidak didukung oleh perilaku OCB dari anggotanya, maka kepuasan publik akan sulit dijaga (Bez, 2010).

Spesifik menyoroti peristiwa di Indonesia, kinerja Polri dalam setahun terakhir mendapat perhatian tajam dari masyarakat karena berbagai kasus (bbc.com, 2023). Oleh

karena itu, dalam upaya peningkatan kinerja POLRI menjalankan program transformasi yang cukup diapresiasi publik dengan peningkatan indeks kepuasan terhadap kinerja POLRI dalam rentang April – Juni 2023 (Tempo.co, 2023). Menariknya, ada beberapa poin penting dari penyebab kenaikan ini yaitu (1) kenaikan ini merupakan dampak dari tindakan tegas kepemimpinan Kapolri dalam mengatasi masalah di internal Polri, (2) masyarakat puas dengan kemampuan POLRI dalam membangun komunikasi yang baik dengan warga dan (3) masyarakat puas dengan kemampuan POLRI dalam menjaga keamanan dan ketertiban (Tempo.co, 2023). Hal ini menunjukkan perbaikan kinerja di tubuh Polri sangat dipengaruhi oleh sosok pemimpin. Hal ini tentu saja tidak lepas dari karakteristik khas organisasi dan budaya semi militer (DL, 2008) sehingga figur pemimpin dalam Polri menjadi sangat penting dalam membentuk perilaku anggotanya.

Senada dengan hasil survey publik tersebut, dalam berbagai literatur OCB, kepemimpinan juga memegang peranan penting dalam membangun perilaku ini. Berdasarkan riset-riset terdahulu, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang menunjukkan hasil yang positif, signifikan dan konsisten dalam membangun OCB dibanding gaya kepemimpinan lainnya (P. M. Podsakoff dkk., 2000). Kepemimpinan transformasional ditandai dengan empat aspek utama yang dimiliki oleh pemimpin yaitu pengaruh idealisme atau karisma, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan kepekaan individu (Avolio dkk., 1999; Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional membangun OCB dengan melibatkan perubahan mendasar pada nilai-nilai yang dianut oleh para anggotanya, lebih dari sekedar melakukan perilaku tersebut berdasarkan imbalan yang akan diperoleh (Organ dkk., 2006).

Mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional membangun OCB banyak diteliti dengan melibatkan berbagai konstruk dan variabel (Lochbaum, 2023). Beberapa penelitian melibatkan variabel mediator seperti kecerdasan emosional (Majeed dkk., 2017), komitmen organisasi (Nurjanah dkk., 2020; J. X. Tan dkk., 2019; L. J. Williams & Anderson, 1991), kepuasan kerja (Arijanto, 2022; Juniarta dkk., 2016), keterlibatan kerja (Azila-Gbettor, 2023), rasa memiliki terhadap organisasi (Singh, 2020), pemberdayaan psikologis (Wandani & Sunaryo, 2022), kepercayaan kepada atasan (Juniarta dkk., 2016), *leader-member exchange* (Wang dkk., 2005) dan integritas dan pengembangan (Wasim & Ur Rehman, 2022). Penelitian lain melibatkan moderator seperti persepsi keadilan (Kayaalp dkk., 2021) dan karakteristik pribadi karyawan (Imhmed & Yazam, 2014). Dari berbagai penelitian ini, kita dapat melihat bahwa berbagai bentuk sikap kerja, terutama kepuasan kerja dan komitmen organisasi memegang peranan penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Keduanya juga termasuk variabel yang banyak diteliti dalam kaitannya dengan OCB (Yang dkk., 2023). Melihat potensi besar pada peran mediasi sikap kerja, penelitian ini secara khusus akan memfokuskan pada peran **kepuasan kerja sebagai mediator**.

**Kepuasan kerja** merupakan kondisi emosional yang positif sebagai hasil dari evaluasi individu terkait dengan pengalamannya (Locke, 1976). Salah satu yang



mendapat porsi besar dalam evaluasi ini adalah hubungan karyawan dengan atasannya (Alegre dkk., 2016; Montuori dkk., 2022). Kepemimpinan transformasional mampu memberikan perasaan positif tersebut melalui beberapa cara, antara lain memberikan perhatian sesuai kebutuhan karyawan maupun mempengaruhi karyawan dalam memaknai karakteristik pekerjaan mereka dengan positif (Nohe & Hertel, 2017). Menariknya, perasaan positif tersebut meningkatkan mood karyawan dalam bekerja sehingga untuk mempertahankan kondisi menyenangkan tersebut, maka karyawan akan cenderung bertindak positif seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja (S. Williams & Shiaw, 1999). Mekanisme ini sebetulnya banyak dijelaskan juga dalam penelitian terkait altruisme lainnya, namun khusus dalam konteks organisasi, perilaku ini menjadi salah satu aspek OCB (S. Williams & Shiaw, 1999). Penjelasan lain menggunakan sudut pandang *social exchange* menjelaskan bahwa perasaan positif karyawan terhadap pemimpin dan organisasi cenderung akan dibalas secara positif oleh karyawan dalam bentuk perilaku yang positif, yaitu OCB (Nohe & Hertel, 2017)

Berbagai penelitian tersebut lebih banyak berfokus menjelaskan bagaimana mekanisme pembentukan OCB secara umum berdasarkan peran kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja. Di sisi lain, riset menunjukkan bahwa kedua jenis OCB memiliki mekanisme dan konsekuensi yang berbeda-beda (N. P. Podsakoff dkk., 2009; L. J. Williams & Anderson, 1991). OCBI lebih terkait dengan rating dalam penilaian kinerja dan alokasi imbalan diantara karyawan, sementara OCBO lebih terkait dengan efisiensi, produktifitas dan turnover (N. P. Podsakoff dkk., 2009).

Khusus terkait mediasi kepuasan kerja, peneliti menemukan dua penelitian dengan hasil, rekomendasi dan penjelasan mekanisme yang bertolak belakang. Pertama, rekomendasi penelitian meta-analisis hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB menyatakan bahwa sikap kerja diprediksi akan menunjukkan mediasi yang lebih kuat terhadap OCBO daripada OCBI (Nohe & Hertel, 2017). Asumsi dari penelitian ini adalah bahwa karyawan akan cenderung untuk menunjukkan sikap kerja mereka melalui cara yang lebih umum kepada organisasi daripada kepada individu (Nohe & Hertel, 2017). Kedua, penelitian lain menyebutkan bahwa variabel yang terkait dengan afek dan penilaian, termasuk di dalamnya kepuasan kerja akan lebih cenderung membangun OCBI (K. Lee & Allen, 2002). Lebih lanjut penelitian ini menjelaskan bahwa OCBI sebagian dapat dipahami sebagai perilaku emosional yang ekspresif maka karyawan yang merasakan perasaan yang positif terhadap organisasi akan menunjukkan perilaku menolong yang lebih tinggi (K. Lee & Allen, 2002). Peneliti lebih setuju dengan pendapat kedua karena pengaruh segera dari kepemimpinan transformasional yang dimediasi kepuasan kerja akan lebih mudah ditunjukkan melalui perilaku OCBI.

Berdasarkan berbagai hal tersebut, maka penelitian ini bermaksud untuk mengungkap peran kepemimpinan transformasional terhadap aspek-aspek OCB melalui perantara kepuasan kerja. Dari analisis terhadap aspek-aspek tersebut, penelitian ini juga akan mampu menjelaskan jenis OCB yang paling dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Hasil

---

yang diperoleh dapat menjadi pijakan bagi institusi Kepolisian dalam menentukan strategi yang tepat untuk membangun OCB anggotanya. Dalam studi ini, peneliti mengajukan tiga hipotesis, yaitu:

**H1:** Terdapat hubungan langsung kepemimpinan transformasional dengan OCB anggota kepolisian.

**H2:** Kepuasan kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB anggota kepolisian.

**H3:** Kepuasan kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCBI anggota kepolisian.

## Metode

### Partisipan

Penelitian ini dilakukan di Kepolisian Resor (Polres) T yang terdiri dari 17 Kepolisian Sektor (Polsek) dengan total 895 personil. Polres T merupakan Polres tipe B, yaitu Polres metropolitan yang memiliki nilai dimensi lebih dari 5300 (Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2021). Peneliti menggunakan teknik *cluster sampling* dengan Polsek sebagai basis pembagian *cluster*. Kami memilih empat Polsek secara acak dan mengambil data dari seluruh personil. Teknik ini dipandang lebih praktis karena pemilihan *cluster* secara acak dan melibatkan seluruh unit di dalamnya, namun demikian perlu dipertimbangkan keterwakilan populasi pada *cluster* yang terpilih (Mulisa, 2022). Di bawah naungan Polres T terdapat tipe Polsek urban dan Polsek rural, oleh karena itu kami memastikan bahwa Polsek terpilih mewakili kedua tipe tersebut. Dari empat Polsek tersebut, seluruh personil sejumlah 251 orang terlibat dalam penelitian ini dengan masa kerja dan level kepangkatan yang bervariasi. Jumlah ini mencukupi jumlah minimal untuk *sampling* secara *cluster* berdasarkan rekomendasi World Health Organization (Alatawi, 2017).

### Instrumen Penelitian

Kami menyebarkan tiga skala, yaitu skala OCB (Salim dkk., 2021), skala kepuasan kerja (Soleman, 2014), dan skala kepemimpinan transformasional (Saija, 2016) melalui formulir elektronik. Peneliti menggunakan skala OCB yang disusun oleh Salim dkk (2021) berdasarkan lima aspek yaitu *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy* dan *sportsmanship* (Organ dkk., 2006). Terdiri dari 32 butir, skala ini menunjukkan internal konsistensi yang baik dengan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,94 (rentang korelasi butir-total : 0,34 – 0,80). Salah satu contoh aitem dalam skala OCB yaitu : “Saya bersedia menggantikan tugas personel lain yang berhalangan piket”.

Skala kepemimpinan transformasional mengacu pada penelitian penelitian Saija (2016) yang mendasarkan penyusunannya pada riset Avolio dkk. (1999). Skala ini terdiri 28 butir yang mengungkap empat aspek kepemimpinan transformasional yaitu ideal atau karisma, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan kepekaan individu (Avolio dkk.,





1999). Skala ini memiliki internal konsistensi yang baik dengan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,96 (rentang korelasi butir-soal 0,42 – 0,86). Salah satu contoh aitem dalam skala kepemimpinan transformasional yaitu : “Pimpinan saya bersedia mendengar pandangan atau keluhan dari bawahannya”.

Skala kepuasan kerja mengacu pada penelitian Soleman (2014) yang mengadaptasi *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss dkk., 1967). Skala ini mengungkap tiga aspek yakni kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan secara umum (Weiss dkk., 1967). Terdiri dari 18 butir, skala ini menunjukkan nilai internal konsistensi yang baik dengan Cronbach Alpha sebesar 0,923 (rentang korelasi butir-total: 0,39 – 0,88). Salah satu contoh aitem dalam skala kepuasan kerja yaitu : “Saya merasa bangga dengan prestasi kerja saya”.

### Teknik Analisis

Data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan JASP 0.17.3 (Intel) melalui modul *mediation analysis*. Kami mengimplementasikan dua tahapan analisis. Pertama, peneliti melakukan analisis mediasi antara kepemimpinan transformasional dan OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Kedua, peneliti melakukan analisis mediasi antara kepemimpinan transformasional dan aspek-aspek OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

### Hasil

#### Hasil Analisis Deskriptif

Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 251 orang dengan karakteristik beragam. Partisipan didominasi oleh laki-laki (89%), berusia 41 – 50 tahun (52%), masa kerja lebih dari 10 tahun (88%) dan berada di level kepangkatan Ajun Inspektur Polisi Dua (31%). Berdasarkan analisis deskriptif, mayoritas tingkat OCB partisipan berada di level tinggi, memiliki persepsi kepemimpinan transformasional yang tinggi dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi (Tabel 1).

**Tabel 1**

Kategorisasi variabel penelitian

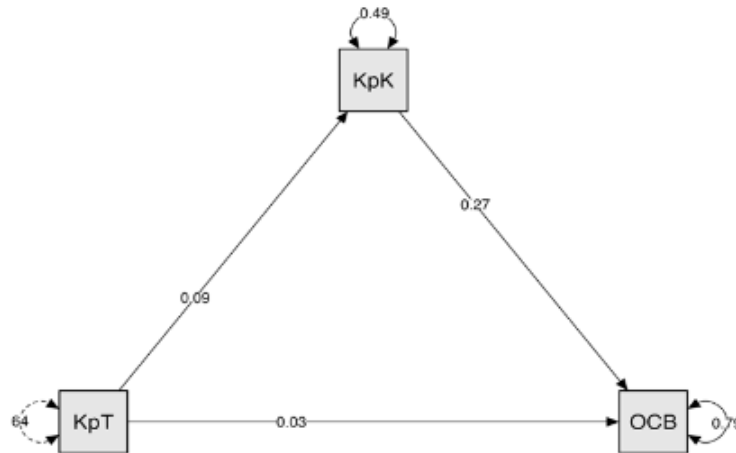
Variabel	Min	Maks	Rerata	SD	Kategori		
					Rendah	Sedang	Tinggi
OCB	32	128	80	16	1,6%	14,3%	84,1%
Kepemimpinan Transformasional	28	112	70	14	1%	26%	73%
Kepuasan Kerja	18	72	45	9	2,4%	10,4%	87,3%

**Hasil Analisis Mediasi Tahap 1**

Hasil analisis mediasi tahap 1 pada Gambar 1 dan Tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan OCB, baik dalam bentuk hubungan langsung (koefisien : 0,028, SE =0,010, p=0,005) maupun dimediasi oleh kepuasan kerja (koefisien : 0,024, SE =0,007, p<0,001).

**Gambar 1**

Hasil Analisis Mediasi Tahap 1



**Ket.** KpT = Kepemimpinan Transformasional, KpK = Kepuasan Kerja, OCB = Organizational Citizenship Behavior

Kedua efek yang signifikan menandakan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB dimediasi secara parsial oleh kepuasan kerja (Tabel 2). Hal ini menandakan bahwa ada ada varians lain yang memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.

**Tabel 2**

Hasil Analisis Mediasi Tahap 1

Hubungan	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI	
					Lower	Upper
Direct Effect Kepemimpinan Transformasional → OCB	0,028	0,010	2,810	0,005	0,008	0,047
Indirect Effect Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → OCB	0,024	0,007	3,333	< 0,001	0,010	0,038

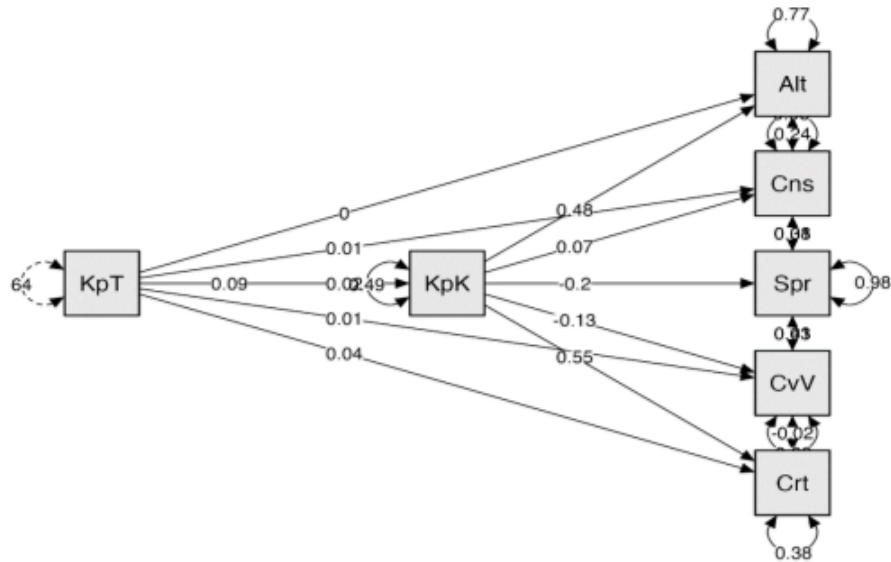


### Hasil Analisis Mediasi Tahap 2

Hasil analisis mediasi tahap 2 menunjukkan bahwa hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan OCB ternyata tidak tercermin jika dilihat dari masing-masing aspek pembentuk OCB (Gambar 2).

### Gambar 2

Hasil Analisis Mediasi Tahap 2



Hubungan langsung yang bersifat positif dan signifikan (koefisien =0,036, SE =0,007,  $p < 0,001$ ) hanya terjadi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan courtesy (Tabel 3). Hubungan tidak langsung yang bersifat positif dan signifikan yang dimediasi oleh kepuasan kerja hanya terjadi di dua aspek yaitu altruism (koefisien = 0,043, SE =0,008,  $p < 0,001$ ) dan courtesy (koefisien =0,049, SE =0,006,  $p < 0,001$ ) (Tabel 3). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi kepemimpinan transformasional dan aspek-aspek OCBI. Menariknya, hubungan tidak langsung yang bersifat negatif dan signifikan (koefisien = -0,018, SE =,0,008,  $p = 0,026$ ) yang dimediasi oleh kepuasan kerja terjadi pada variabel sportsmanship (Tabel 3).

**Tabel 3**

## Hasil Analisis Mediasi Tahap 2

Hubungan	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% CI	
					Lower	Upper
Kepemimpinan Transformasional → Altruism	-4,720x10 <sup>-4</sup>	0,010	-0,048	0,962	-0,020	0,019
Kepemimpinan Transformasional → Conscientiousness	0,010	0,011	0,931	0,352	-0,011	0,032
Kepemimpinan Transformasional → Sportsmanship	0,020	0,011	1,813	0,070	-0,002	0,042
Kepemimpinan Transformasional → Civic Virtue	0,012	0,011	1,062	0,288	-0,010	0,034
Kepemimpinan Transformasional → Courtesy	0,036	0,007	5,168	< 0,001	0,022	0,050
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Altruism	0,043	0,008	5,672	< 0,001	0,028	0,057
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Conscientiousness	0,006	0,008	0,741	0,459	-0,010	0,021
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Sportsmanship	-0,018	0,008	-2.219	0,026	-0,033	-0,002
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Civic Virtue	-0,012	0,008	-1,470	0,142	-0,027	0,004
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Courtesy	0,049	0,006	8,424	< 0,001	0,038	0,060

**Pembahasan**

Hasil analisis mediasi tahap pertama menguatkan penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan OCB memiliki hubungan yang signifikan baik secara langsung maupun dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini bermakna bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung terhadap pembentukan OCB dan juga memiliki efek terhadap peningkatan kepuasan kerja yang selanjutnya mempengaruhi OCB. Hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB dapat dijelaskan secara umum melalui dua jenis mekanisme, yaitu mekanisme relasional dan mekanisme sikap (Nohe & Hertel, 2017). Mekanisme relasi menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB sebagai bentuk hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahannya (Nohe & Hertel, 2017).

Teori *social exchange* merupakan teori yang banyak digunakan untuk menjelaskan mekanisme ini (Yang dkk., 2023). Kepemimpinan transformasional memberikan rasa nyaman bagi bawahannya sehingga menciptakan hubungan baik antara atasan dan



bawahan (Nohe & Hertel, 2017). Hal ini yang kemudian membuat bawahannya merasa harus membalas tindakan baik atasannya tersebut dengan melakukan kinerja yang baik bahkan melebihi perannya (Hackett dkk., 2018) atau mencontoh perilaku pemimpinnya dalam bekerja (C. L. Tan & Lee, 2020). Penjelasan lain dari mekanisme relasional melalui teori *role definition* menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membangun pandangan bahwa rasa tanggungjawab dan kepercayaan terhadap pemimpin dan organisasi merupakan imbal balik dari keuntungan dan afek positif yang dirasakan bawahan (Kayaalp dkk., 2021; M. C. C. Lee dkk., 2023). Hal ini yang kemudian mampu menginspirasi bawahannya untuk melihat tugas dan tanggungjawabnya menjadi lebih luas (Kayaalp dkk., 2021) sehingga bawahan akan memandang beberapa tugas yang sebetulnya bersifat *extra role* menjadi bagian dari tanggung jawabnya. Dalam institusi kepolisian, mekanisme relasi ini erat kaitannya dengan peran sentral pemimpin, bahkan pimpinan tertinggi Polri menegaskan pentingnya relasi atasan bawahan dalam membangun perilaku anggota kepolisian (Bramasta & Wedhaswary, 2021) dan memberi contoh yang positif kepada anggota (Polri, 2022).

Mekanisme lain yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB adalah mekanisme sikap (Ahmad & Jameel, 2020; Aldrin & Yunanto, 2019; Kartono dkk., 2015) yang selaras dengan hasil penelitian ini. Mekanisme ini menjelaskan bahwa pemimpin yang transformasional akan menunjukkan perhatian dan kepercayaan secara personal kepada bawahannya (Sondaité & Keidonaité, 2020) sehingga membuat bawahan merasa didukung (Pattnaik & Sahoo, 2021), memiliki otonomi, efikasi diri serta berdaya dalam melaksanakan tugasnya (Pattnaik & Sahoo, 2021; Sondaité & Keidonaité, 2020; Yıldız & Şimşek, 2016). Hal ini menghasilkan pengalaman positif dalam bekerja sehingga timbul rasa percaya (Yıldız & Şimşek, 2016) dan evaluasi positif bawahan berupa sikap kerja positif, yang salah satunya adalah kepuasan kerja (Masal, 2015). Lebih lanjut, dalam kondisi afek yang positif, individu akan cenderung memiliki keinginan dan berupaya untuk terus menjaga situasi tersebut dan membagikan rasa positif tersebut melalui perilaku OCB yang ditunjukkan (Nohe & Hertel, 2017; Ramdhani dkk., 2017). Dalam konteks kepolisian yang memiliki masyarakat sebagai pelanggan utama, maka mekanisme ini menjadi salah satu kunci dari keberhasilan pelayanan masyarakat karena anggota polisi yang merasa puas akan cenderung membagikan perasaan positif itu kepada masyarakat yang dilayani. Efek sikap atasan terhadap pelayanan anggota kepada masyarakat menjadi perhatian dari kepolisian (Rahmawaty, 2023) dan diwujudkan juga dalam konsep Presisi (Rahmawaty, 2021). Spesifik pada variabel kepuasan kerja, sebagai salah satu sikap kerja positif, mediasi parsial menandakan bahwa selain kepuasan kerja, ada berbagai variabel lain yang turut memediasi atau memoderasi hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB pada polisi. Beberapa studi pada kepolisian dan militer menunjukkan beberapa variabel lain yang potensial untuk memediasi dan memoderasi hubungan ini antara lain persepsi perlakuan adil (Kayaalp dkk., 2021) dan budaya organisasi (Setiyono dkk., 2023).

Hasil yang menarik dan berbeda didapatkan pada saat uji hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan aspek-aspek OCB. Hubungan langsung hanya

terjadi antara kepemimpinan transformasional dengan *courtesy*, salah satu aspek OCB yang dikategorikan sebagai OCBI (Newland, 2012; L. J. Williams & Anderson, 1991). *Courtesy* ditandai dengan sikap hormat, menghargai, menjaga harmonisasi dengan rekan kerja dan mendahulukan kepentingan bersama (Organ, 1988). Dalam konteks kepolisian, kepemimpinan lebih berfokus pada bagaimana “memenangkan hati dan pikiran” dari bawahan dan rakyat, sehingga kepentingan kolektif menjadi lebih utama daripada pribadi (Molines dkk., 2022). Pertimbangan kepentingan tersebut membuat bawahan terstimulasi untuk menunjukkan empati dan pertimbangan moral dalam keputusan dan perilakunya karena sangat mungkin mempengaruhi banyak orang (Zhu dkk., 2011). Di sisi lain, perilaku pemimpin transformasional memiliki kemampuan dalam mempengaruhi nilai, aspirasi dan mempengaruhi kebutuhan *higher-order* bawahan (Molines dkk., 2022) sehingga bawahan menjadikannya *role model*, mencontoh perilaku atasannya dan mengidentifikasi diri dengan atasannya (Steinmann dkk., 2018). Dengan demikian, orientasi, kesediaan dan perilaku atasan dalam mempertimbangkan kepentingan kolektif dan menjaga harmonisasi diimitasi oleh bawahannya dalam bentuk perilaku *courtesy*.

Pengaruh tidak langsung juga ditemukan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *altruism* dan *courtesy* (aspek OCBI) yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil ini kongruen dengan penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa pengaruh idealisme atau karisma, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual dan kepekaan individu memberi pengaruh positif pada perilaku menolong (Budur & Poturak, 2021) yang menjadi esensi utama dari *altruism* dan *courtesy*. Kepemimpinan transformasional menghasilkan pengaruh evaluasi dan perasaan positif dari interaksi pemimpin dengan bawahannya (Masal, 2015) sehingga iklim kerja terjaga (Cho & Kao, 2022). Perasaan positif ini yang lalu dimaknai sebagai kepuasan kerja. Dalam kondisi ini, mood individu akan positif sehingga ada dorongan untuk mempertahankannya melalui perilaku positif kepada individu yg lain melalui perilaku prososial, termasuk *altruism* dan *courtesy* (Glomb dkk., 2011; Mesurado dkk., 2021; S. Williams & Shiaw, 1999). Menariknya, perilaku menolong dan melihat orang lain terbantu juga menimbulkan kepuasan kerja bagi individu (Nasrabadi dkk., 2015). Maka, kepuasan kerja dan perilaku menolong dalam konteks OCBI berpotensi menjadi siklus yang timbal balik. Penelitian lain menjelaskan bahwa aspek-aspek yang terkait dengan *job affect* (termasuk di dalamnya kepuasan kerja) lebih kuat hubungannya dengan OCBI daripada OCBO, karena OCBI dapat dipahami secara sederhana sebagai bentuk perilaku emosional ekspresif (K. Lee & Allen, 2002).

Hal menarik yang ditemukan pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *sportsmanship* yang dimediasi oleh kepuasan kerja dengan hasil negatif signifikan. Kepemimpinan transformasional memberikan kepuasan melalui kebebasan dan stimulasi kepada bawahannya untuk berbicara dan menawarkan solusi yang inovatif meskipun berseberangan dengan pendapat atasannya (Ilyas dkk., 2021). Hal ini membuat bawahan merasa aman (Sondaité & Keidonaité, 2020) dan memiliki kepercayaan kepada atasannya (Altunoğlu dkk., 2019). Oleh karena itu, sebagai timbal balik, bawahan tanpa ragu mengutarakan pendapatnya (Ilyas dkk., 2021). Penjelasan lain



mengenai mekanisme ini adalah bahwa hubungan baik yang terbentuk antara atasan-bawahan dan menimbulkan kepuasan bagi bawahan akan membentuk persepsi bahwa mengutarakan pendapat, keluhan atau komplain tidak akan beresiko (Ilyas dkk., 2021). Studi lain menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya justru mengajukan komplain atau *voice behavior* sebagai bentuk kontribusi mereka terhadap organisasi (Lin dkk., 2020). Namun demikian, dari beberapa alasan ini semuanya mengarah kepada ide atau komplain yang bersifat promotif dan konstruktif.

Sayangnya, definisi *sportsmanship* sendiri terbatas pada perilaku yang dipilih untuk tidak dilakukan, seperti komplain, dengan asumsi bahwa komplain akan menghabiskan energi dan waktu bagi organisasi (Organ dkk., 2006). Bawahan yang menunjukkan perilaku *sportsmanship* akan cenderung melakukan tugas mereka tanpa komplain mengenai detail minor dan berupaya untuk menunjukkan contoh yang baik (Lochbaum, 2023). Pada sisi lain, perilaku komplain atau *voice behavior* tidak selalu bermakna dan memiliki intensi negatif. Sebuah studi bahkan menunjukkan komplain dan *voice behavior* justru merupakan salah satu bentuk perilaku prososial bagi karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi (Lin dkk., 2020). Hal ini bisa jadi landasan untuk kembali memikirkan, apakah memang karyawan yang tidak mengeluh dan komplain adalah yang menunjukkan OCB yang baik atau malah sebaliknya.

Hubungan yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan aspek-aspek OCBO baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja dapat dijelaskan karena OCBO lebih bersifat impersonal dan timbul dari hal-hal yang terkait organisasi, berbeda dengan OCBI yang sifatnya interpersonal dan timbul dari nilai-nilai (Weikamp & Göritz, 2016). Peran kepemimpinan transformasional lebih mendominasi di tataran individual, interpersonal dan menggerakkan nilai pribadi dari bawahan (Nohe & Hertel, 2017), bukan di tataran organisasional. Penelitian terdahulu menunjukkan beberapa hal yang mempengaruhi OCBO lebih banyak terkait dengan sistem dan persepsi anggota mengenai sistem di dalam organisasi, antara lain praktik pengelolaan SDM (Gavino dkk., 2021), *occupational future time perspectives* (Weikamp & Göritz, 2016), iklim politik (Guo dkk., 2019), *structural empowerment* (Jaffery & Farooq, 2015) dan *Person-Organization fit* (Ashfaq & Hamid, 2020). Satu-satunya penelitian mengenai kepemimpinan yang mampu mempengaruhi OCBO adalah *ethical leadership* yang bergerak dengan prinsip moral dan keadilan sehingga membangkitkan kepercayaan afektif selanjutnya bawahan menunjukkan OCBO sebagai imbal balik (Lu, 2014). Jenis kepemimpinan ini mampu mempengaruhi OCBO karena kemampuannya dalam membangun persepsi bawahan mengenai bagaimana sistem dan iklim keadilan berjalan dalam organisasi (Wook dkk., 2014). Khusus terkait *job affect*, inkonsisten dengan penelitian sebelumnya yang menggeneralisir bahwa *job affect* lebih terkait dengan OCBI (K. Lee & Allen, 2002), beberapa penelitian menunjukkan bahwa *perceived organization support* dan afek negatif justru lebih mempengaruhi OCBO (Geiger dkk., 2019; Kim & OH, 2021).

Sebagai studi *cross-sectional*, penelitian ini memiliki keterbatasan tidak dapat menjelaskan hubungan kausalitas sehingga untuk menjelaskan menilai secara simultan,

prediktor, mediator dan hasil diperlukan studi longitudinal (Dormann & Guthier, 2018). Pengambilan kesimpulan dan implementasi pada situasi dan kultur yang berbeda perlu dilakukan lebih hati-hati karena subjek penelitian ini hanya dari satu Polres di Indonesia. Kami menyadari bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh budaya (Jang & Jeong, 2022) dan karakteristik pengikut (Hansbrough & Schyns, 2018) yang mungkin bervariasi antara satu daerah dengan daerah lain di Indonesia meskipun masih dalam satu institusi Polri.

### Kesimpulan

Penelitian ini memperkuat sekaligus menjelaskan lebih mendetail dinamika pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap aspek-aspek OCB melalui mediasi kepuasan kerja. Konsisten dengan penelitian sebelumnya, kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi OCB baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Menariknya, saat pengujian dilakukan terhadap dimensi-dimensi OCB, kepemimpinan transformasional hanya mempengaruhi *courtesy* secara langsung dan mempengaruhi OCBI yaitu *altruism* dan *courtesy* secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, namun tidak pada aspek-aspek OCBO. Hasil ini mampu menjawab hasil beragam dari beberapa penelitian sebelumnya mengenai aspek-aspek OCB yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Hasil menarik lainnya adalah hubungan negatif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan aspek *sportsmanship* melalui mediasi kepuasan kerja.

Penelitian ini mengisyaratkan keberhasilan institusi Polri dalam membangun persepsi kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan OCB. Namun demikian pentingnya membangun dan menjaga OCB dalam institusi kepolisian masih menyisakan ruang yang besar, terutama karena hanya OCBI yang terbukti dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Tentu saja Indonesia tidak hanya butuh polisi yang memiliki OCB yang berorientasi individual namun juga memiliki OCB yang berorientasi pada pengembangan dan kemajuan organisasi Polri. Peneliti selanjutnya memiliki peluang untuk mengeksplorasi berbagai variabel yang dapat mempengaruhi OCBO dalam konteks kepolisian. Hal ini yang kemudian dapat menjadi landasan Polri untuk terus mengembangkan diri dalam membangun OCB anggotanya.

### Referensi

- Ahmad, A. R., & Jameel, A. S. (2020). Job Satisfaction as a Mediator between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviours. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(05), 10163–10174. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3614918](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3614918)
- Alamsyah, I. E. (2023). *5 Harapan Publik Terhadap Polri: Meningkatkan Kinerja dan Profesionalitas*. Republika.
- Alatawi, M. A. (2017). Overcoming the Limitation of Cluster Samples With A Simplified. *International Journal of Research in Management & Social Science*, 5(3), 7–11.





- Aldrin, N., & Yunanto, K. T. (2019). Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *The Open Psychology Journal*, 12(1), 126–134. <https://doi.org/10.2174/1874350101912010126>
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Altunoğlu, A. E., Şahin, F., & Babacan, S. (2019). Transformational leadership, trust, and follower outcomes: a moderated mediation model. *Management Research Review*, 42(3), 370–390. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0036>
- 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. <https://doi.org/10.47760/cognizance.2022.v02i01.001>
- Ashfaq, B., & Hamid, A. (2020). Person-organization fit and organization citizenship behavior: modeling the work engagement as a mediator. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 19–39. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2019-0255>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Azila-Gbetor, E. M. (2023). Transformational leadership and customer OCB: The mediating role of job involvement among Ghanaian budget family hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(1), 120–142. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2127051>
- Balipost. (2018, July 28). Di Sela Tugas Rutin, Polisi Satu Ini Menjadi Relawan Kemanusiaan. *Balipost*. <https://www.balipost.com/news/2018/07/28/51409/Di-Sela-Tugas-Rutin,Polisi...html>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Batilmurik, R. W. (2021). Organizational Citizenship Behavior Sebagai Mediator Variabel Hubungan Antara Komitmen Organisasional dan Kinerja Polisi (Studi Pada Penyidik Reserse dan Kriminal Khusus Kepolisian Daerah Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Pendidikan*, 2021(13), 83–91. <http://e-journal.upr.ac.id/index.php/JP-IPS/article/view/2818>
- Batilmurik, R. W., Sudiro, A., Noermijati, N., & Rochman, F. (2020). The Role Of Organizational Citizenship Behavior As Relations Mediator: Study Of Personality And Performance Of Police In Indonesia. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(6), 133–140.
- bbc.com. (2023). “Ironis anggota polisi yang seharusnya memberi rasa aman justru jadi pelaku kekerasan” – Kontras temukan 622 kasus kekerasan oleh polisi setahun terakhir. <https://www.bbc.com/indonesia/articles/cld30dkl5q50>

- Bez, O. (2010). *Organizational Citizenship Behavior and its Relationship with Major Attitudinal Factors: A Comparative Study between Two Police Regions of Turkish National Police* [Virginia Commonwealth University]. <http://scholarscompass.vcu.edu/etd/43>
- Bramasta, D. B., & Wedhaswary, I. D. (2021, October 29). Kata Kopolnas soal Peringatan Kapolri “Kalau Tak Mampu Bersihkan Ekor, Kepala Saya Potong.” *Kompas.Com*. <https://www.kompas.com/tren/read/2021/10/29/143600365/kata-kopolnas-soal-peringatan-kapolri-kalau-tak-mampu-bersihkan-ekor?page=all>
- Budur, T., & Poturak, M. (2021). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. *Middle East J. of Management*, 8(1), 67. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.111997>
- Cho, C.-C., & Kao, R.-H. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924091>
- DL, C. (2008). Polisi dan Kebudayaannya. *Jurnal Polisi Indonesia*, 12, 32–45. [http://library.stikptik.ac.id/file?file=digital/28998-Jpi 12-08-074.pdf](http://library.stikptik.ac.id/file?file=digital/28998-Jpi%2012-08-074.pdf)
- Dormann, C., & Guthier, C. (2018). Longitudinal data collection. In P. Brough (Ed.), *Advanced Research Methods for Applied Psychology* (1st Editio, pp. 146–157). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315517971-15>
- Dotulong, V. nadindra puspamaya, & Andriany, D. (2021). Pengaruh organizational citizenship behaviour terhadap kinerja anggota Kepolisian. *Cognicia*, 9(2), 112–120. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v9i2.15770>
- Earlyanti, N. I., & Hamid, S. (2023). The Influence of Organizational Support , Personality and Professionalism on Organizational Citizenship Behaviour ( OCB ) and Police Performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar>
- Febrianto, V. (2021). Kisah polisi menjadi relawan pemulasaran jenazah COVID-19. *Antara Jatim*. <https://jatim.antaranews.com/berita/398066/kisah-polisi-menjadi-relawan-pemulasaran-jenazah-covid-19>
- Gavino, M. C., Lambert, J. R., Elgayeva, E., & Akinlade, E. (2021). HR Practices, Customer-Focused Outcomes, and OCBO: The POS-Engagement Mediation Chain. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(2), 77–97. <https://doi.org/10.1007/s10672-020-09355-x>
- Geiger, M., Lee, J.-Y., & Geiger, M. K. (2019). The Power of Negative Disposition: An Examination of Trait and State Negative Affect With OCBI and OCBO. *Group & Organization Management*, 44(6), 1136–1172. <https://doi.org/10.1177/1059601118819893>
- Glomb, T. M., Bhave, D. P., Merin, A. G., & Wall, M. (2011). Doing Good, Feeling Good: Examining the Role of Organizational Citizenship Behaviors in Changing Mood. *Personnel Psychology*, 64(1), 191–223. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01206.x>
- Guo, Y., Kang, H., Shao, B., & Halvorsen, B. (2019). Organizational politics as a blindfold. *Personnel Review*, 48(3), 784–798. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0205>
- Hackett, R. D., Wang, A., Chen, Z., Cheng, B., & Farh, J. (2018). Transformational Leadership



- and Organisational Citizenship Behaviour: A Moderated Mediation Model of Leader-Member-Exchange and Subordinates' Gender. *Applied Psychology*, 67(4), 617–644. <https://doi.org/10.1111/apps.12146>
- Hansbrough, T. K., & Schyns, B. (2018). The Appeal of Transformational Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 19–32. <https://doi.org/10.1002/jls.21571>
- Ilyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M., & Ali, W. (2021). Status Quos Are Made to be Broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior. *SAGE Open*, 11(2), 215824402110067. <https://doi.org/10.1177/21582440211006734>
- Imhmed, O., & Yazam, M. (2014). Conscientiousness as a moderator in the relationship between transformational leadership style and OCB-O. *International Conference on Business Management (ICBM)*. <https://repo.uum.edu.my/id/eprint/22418>
- Jaffery, H., & Farooq, H. (2015). The Impact of Structural Empowerment on Organizational Citizenship Behavior-Organization and Job Performance: A Mediating Role of Burnout. *Journal of Management Sciences*, 2(2), 274–289. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1502204>
- Jang, J., & Jeong, J. (2022). A meta-analysis of police leadership and organizational effectiveness: focusing on the South Korean police. *Policing: An International Journal*, 45(2), 315–333. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2021-0103>
- Juniartha, I. bagus made, Wardana, I. M., & Putra, M. S. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui mediasi kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja (Studi pada Pegawai Tetap Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia). *Buletin Studi Ekonomi*, 21(81), 181–196. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/bse/article/view/25839/16719>
- Kartono, Mahadianto, M. Y., & Mardi. (2015). Mediate Job Satisfaction: Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizen Behavior (OCB) (Studies on employees PD. Rural Banks (BPR) in Cirebon). <https://doi.org/10.2991/iceb-15.2015.20>
- Kayaalp, A., Page, K. J., & Gumus, O. (2021). Job satisfaction and transformational leadership as the antecedents of OCB role definitions: The moderating role of justice perceptions. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 16(2), 89–101.
- Kepolisian Negara Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2018 Tentang Pembentukan dan Perubahan Tipe Kesatuan Wilayah Kepolisian Negara Republik Indonesia (No. 11)*.
- Kim, H., & OH, S. H. (2021). Be consistent! The interactive effects of psychological contract breach and CSR on OCBO. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 13073. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.13073abstract>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Lee, M. C. C., Lin, M.-H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2023). Transformational leadership

- and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Lin, X., Lam, L. W., & Zhang, L. L. (2020). The curvilinear relationship between job satisfaction and employee voice: Speaking up for the organization and the self. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(2), 587–607. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9622-8>
- Lochbaum, C. D. (2023). *The Relationship Between Transformational Leadership and Follower Organizational Citizenship Behavior In The Public Procurement Industry*. Indiana Wesleyan University.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(3), 379–389. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.379>
- Mabes Polri. (2023). *Tingkatkan Ekspektasi dan Tuntutan Masyarakat terhadap Polri*. Media Hub Humas Polri.
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Management & Marketing*, 12(4), 571–590. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0034>
- Marcos, A., García-Ael, C., & Topa, G. (2020). The Influence of Work Resources, Demands, and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors of Spanish Police Officers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7607. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207607>
- Masal, D. (2015). Shared and transformational leadership in the police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(1), 40–55. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2014-0081>
- Mesurado, B., Resett, S., Tezón, M., & Vanney, C. E. (2021). Do Positive Emotions Make You More Prosocial? Direct and Indirect Effects of an Intervention Program on Prosociality in Colombian Adolescents During Social Isolation Due to COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.710037>
- Molines, M., El Akremi, A., Storme, M., & Celik, P. (2022). Beyond the tipping point: the curvilinear relationships of transformational leadership, leader–member exchange, and emotional exhaustion in the French police. *Public Management Review*, 24(1), 80–105. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1795231>
- Montuori, P., Sorrentino, M., Sarnacchiaro, P., Di Duca, F., Nardo, A., Ferrante, B., D'Angelo, D., Di Sarno, S., Pennino, F., Masucci, A., Triassi, M., & Nardone, A. (2022). Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated Population. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14214. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114214>
- Mulisa, F. (2022). Sampling techniques involving human subjects: Applications, pitfalls, and



- suggestions for further studies. *International Journal of Academic Research in Education*, 8(1), 74–83. <https://doi.org/10.17985/ijare.1225214>
- Nasrabadi, A. N., Forooshani, Z. S. D., & Rafiee, F. (2015). Altruism the Essence of the Iranian Nurses' Job Satisfaction: A Qualitative Study. *Global Journal of Health Science*, 8(8), 13. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n8p13>
- Newland, S. J. (2012). **Organizational citizenship behavior - individual or organizational citizenship behavior - organization** : Does the underlying motive Matter ? [Western Kentucky University]. In *Masters Theses & Specialist Projects*. <http://digitalcommons.wku.edu/theses/1159%0Ahttp://digitalcommons.wku.edu/theses>
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8(AUG), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793521. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. In *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior : It's Nature, Antecedents & Consequences* (Vol. 4, Issue 1). SAGE Publications Inc.
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409–1426. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Polri. (2022, March 29). Polri Siap Melayani Masyarakat Dengan Baik. *TribrataneWS Polri*. <https://tribrataneWS.polri.go.id/blog/nasional-3/polri-siap-melayani-masyarakat-dengan-baik-45353>

- Rahmawaty, L. (2021, October 27). Kapolri minta pimpinan Polri jadi teladan bagi anggota dan masyarakat. *Antaraneews.Com*.
- Rahmawaty, L. (2023, June 21). Kapolri ingatkan jajaran jadi pemimpin yang melayani. *Antaraneews.Com*.
- Ramdhani, N., Ancok, D., & Adrianson, L. (2017). The Importance of Positive Affect: The Role of Affective Personality in Predicting Organizational Citizenship Behavior. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 21(2), 62. <https://doi.org/10.7454/mssh.v21i2.3501>
- Saija, A. F. (2016). *Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi sebagai Prediktor Sasaran Kerja Pegawai di SMK Negeri 3 Ambon*. Universitas Kristen Satya Wacana.
- Salim, E., Lubis, M. R., & Effendy, S. (2021). Hubungan Internal Locus of Control dan Democratic Leadership Style dengan Organizational Citizenship Behaviour Pada Personel Satuan Brigade Mobil Kepolisian Daerah Sumatera Utara. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.31289/tabularasa.v3i1.418>
- Setiyono, S. D., Domai, T., & Siswidiyanto, S. (2023). The Effect of Transformational Leadership and Learning Organization Through Culture As Moderation on Citizen Organization Behavior in Police Institution. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 58(1), 148–162. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.58.1.12>
- Sidin, T. (2019, October 23). Warga, Relawan serta TNI/Polri Gotong Royong Perbaiki Fasilitas Umum dan Sekolah. *Kabarmalang.Com*. <https://kabarmalang.com/3852/warga-relawan-serta-tni-polri-gotong-royong-perbaiki-fasilitas-umum-dan-sekolah>
- Singh, M. V. (2020). *Transformational leadership, well-being, and OCB : the mediating role of belongingness* [University of Canterbury]. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26021/6443>
- Soleman, A. (2014). *Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dengan Mediator Trust terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Universitas Ahmad Dahlan.
- Sondaité, J., & Keidonaité, G. (2020). Experience Of Transformative Leadership: Subordinate's Perspective. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 373–378. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11113>
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers' Job Attitudes and Proactive Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Sulbarexpress. (2023, June 22). Dirbinmas Polda Sulbar Inisiasi Perbaikan Jembatan Gantung di Kalumpang. *Sulbarexpress*. <https://sulbarexpress.fajar.co.id/2023/06/22/dirbinmas-polda-sulbar-inisiasi-perbaikan-jembatan-gantung-di-kalumpang/>
- Tan, C. L., & Lee, M. C. C. (2020). Transformational Leadership On Organizational Citizenship Behavior And Its Mediatlional Pathway. 739–750. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.67>



- Tan, J. X., Cham, T. H., Zawawi, D., & Aziz, Y. A. (2019). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and the Mediating Effect of Organization Commitment in the Hotel Industry. *Asian Journal of Business Research*, 9(2), 121–139. <https://doi.org/10.14707/ajbr.190064>
- Tempo.co. (2023). Survei: Kepercayaan Publik Terhadap Polri Bergerak Positif. <https://nasional.tempo.co/read/1721084/survei-kepercayaan-publik-terhadap-polri-bergerak-positif>
- Tribatanews. (2023, July 13). Peduli Lingkungan, Polisi di Tomohon Lakukan Bersih-Bersih Sasaran Rumah Ibadah dan Fasilitas Umum. *Tribatanews*. <https://tribatanews.sulut.polri.go.id/peduli-lingkungan-polisi-di-tomohon-lakukan-bersih-bersih-sasaran-rumah-ibadah-dan-fasilitas-umum/>
- Wandani, M., & Sunaryo, S. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Turnover Intention and Organizational Citizenship Behaviour (OCB): The Mediation Role of Psychological Empowerment and Affective Commitment (Study on Ws Warung Steak in Surakarta Residency). *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 06(09), 293–316. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2022.6922>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Wasim, S. M. S., & Ur Rehman, M. (2022). Role of Transformational Leadership Style of Accounting Professionals towards Subordinates Performance, OCB, and Innovation: Mediating Effect of Integrity and Thriving. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 4(1), 1–26. <https://doi.org/10.52633/jemi.v4i1.147>
- Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective. *Human Relations*, 69(11), 2091–2115. <https://doi.org/10.1177/0018726716633512>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Williams, S., & Shiaw, W. T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656–668. <https://doi.org/10.1080/00223989909599771>
- Wook, G., Hyung-gu, M., & Byeong-kwon, C. (2014). The Relationship among Justice Climate, Group-Level OCB and Individual-Level OCB: A Multi-Level Analysis. *질서경제저널*, 17(2), 89–117. <https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODEo8874341>
- Yang, S., Zhang, L., & Wang, L. (2023). Key Factors of Sustainable Development of Organization: Bibliometric Analysis of Organizational Citizenship Behavior.

---

*Sustainability*, 15(10), 8261. <https://doi.org/10.3390/su15108261>

Yıldız, I. G., & Şimşek, Ö. F. (2016). Different Pathways from Transformational Leadership to Job Satisfaction. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 59–77. <https://doi.org/10.1002/nml.21229>

Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801–817. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.004>



