

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan dan *Organizational Citizenship Behavior* di Desa Preneur Sriharjo

Anto Budi Nugroho¹, Arief Subyantoro^{2*}, Yuni Siswanti³

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, Indonesia. antobudinugroho29@gmail.com

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, Indonesia. ariefsubyantoro@yahoo.com

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta, Indonesia. yuni.siswanti@upnyk.ac.id

Article History	Submitted	Revised	Accepted
	2023-10-25	2023-11-01	2023-11-02

Abstract

This research aims to analyze and evaluate the impact of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Sriharjo Preneur Village community. The analysis will focus on the relationship between trust and OCB. Leadership style is a complex phenomenon consisting of three components, namely followers, leaders, and situations. How leadership is exercised is an essential factor in the growth and success of an organization. This research uses a quantitative approach, and PLS-SEM analyzes the relationship between different variables. Data was collected using a technique called simple random sampling. During the data collection stage, 92 respondents were collected, all administrators and members of Sriharjo Preneur Village. After that, the questionnaire, the research instrument, was distributed to respondents. This study found that transformational leadership had a positive and significant influence on trust, and the same results were also found for the force between transformational leadership and OCB.

Keywords: Transformational leadership, trust, Organizational Citizenship Behavior

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi dampak kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada komunitas Desa Preneur Sriharjo. Analisis akan fokus pada hubungan antara kepercayaan dan OCB. Gaya kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang terdiri dari tiga komponen yaitu pengikut, pemimpin, dan situasi. Cara di mana kepemimpinan dijalankan merupakan faktor penting dalam



© The Author(s) 2023. Published by CV. Strata Persada Academia.

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

pertumbuhan dan keberhasilan suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan PLS-SEM digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel yang berbeda. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik yang disebut simple random sampling. Selama tahap pengumpulan data, dikumpulkan sebanyak 92 responden, semuanya merupakan pengurus dan anggota Desa Preneur Sriharjo. Setelah itu, kuesioner yang merupakan instrument penelitian disebarkan kepada responden. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan, dan hasil yang sama juga ditemukan untuk pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan OCB.

Kata kunci: Kepemimpinan transformasional, kepercayaan, Organizational Citizenship Behavior

PENDAHULUAN

Saat ini, Daerah Istimewa (D.I) Yogyakarta melalui Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 93 Tahun 2020 Tentang Desa Mandiri Budaya, sedang berupaya mengembangkan Desa mandiri budaya yang merupakan gebrakan yang bertujuan memfokuskan perputaran kegiatan perekonomian masyarakat berpusat pada desa. Desa mandiri Budaya harus mencapai 4 pilar yang di antaranya adalah Desa preneur. Desa preneur menjadi salah satu program strategis pemerintah dalam mendorong percepatan pembangunan ekonomi di pedesaan dengan cara mengurangi angka kemiskinan melalui pemberdayaan wirausaha masyarakat desa. Desa preneur adalah organisasi yang beranggotakan pemilik wirausaha dikelompok tingkat desa/kalurahan/kelurahan. Kondisi desa yang beraneka ragam membuat Dinas Koperasi dan UKM Daerah Istimewa Yogyakarta menentukan sistem konsep pendampingan yang beranekaragam. Dan salah satu desa di D.I. Yogyakarta yang menjadi desa preneur adalah Desa Sriharjo.

Desa Preneur Sriharjo adalah salah satu desa preneur model blangkon yang beralamatkan di Kalurahan Sriharjo, Kapanewon Imogiri, Kabupaten Bantul. Kalurahan Sriharjo adalah kawasan strategis yang dilalui jalur utama dari Kabupaten Bantul ke Kabupaten Gunungkidul. Selain itu, Kalurahan Sriharjo juga mempunyai beberapa objek wisata yaitu: Srikeminut, Padusan Banyu Bening, Kedung Asri dan Girli Indah, serta Lembah Sorory. Keadaan alam yang dapat menarik wisatawan luar daerah sangat mendukung UMKM di Kalurahan Sriharjo untuk tumbuh dan berkembang, sehingga pendampingan Desa Preneur benar-benar menjadi solusi yang tepat untuk mengurangi angka kemiskinan di Kalurahan Sriharjo.

Namun sayangnya, dalam prosesnya masih ada beberapa capaian yang belum terlaksana dalam desa preneur. Permasalahan ini tentu tidak terlepas dari peran ekstra dari para anggota masyarakat dari desa preneur tersebut. Dalam posisi dan kondisi tersebut, diperlukan perilaku organisasi kewarganegaraan atau yang sering dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (López-Domínguez et al., 2013). OCB berperan penting dalam mendukung efektivitas fungsi organisasi jangka panjang (Yosefina et al., 2021), diantaranya juga Desa Preneur Sriharjo. Ciri kepribadian OCB mengidentifikasi perilaku positif pekerja yang mampu mencerminkan peran, tanggung jawab, dan deskripsi pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Karyawan yang bekerja untuk OCB tidak berharap untuk menerima apresiasi dari organisasi atau

penghargaan atas tindakan positif yang diambil, namun mereka menunjukkan tindakan tersebut dengan cara yang alami atau sukarela (Nurjanah et al., 2020). Dan pada akhirnya, OCB membantu memelihara dan meningkatkan lingkungan kerja sosial dan psikologis dalam mendukung kinerja (Hackett et al., 2018).

Hanya saja, untuk mengubah perilaku dan sikap sedemikian itu, diperlukan peran penting para pemimpin (Khalili, 2017). Perkembangan teoritis kontemporer dan studi empiris mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja individu dan organisasi, termasuk, misalnya, OCB (Qalati et al., 2022). Selain itu, para pemimpin memberikan bantuan yang lebih penting kepada organisasi mereka dibandingkan kelompok sumber daya manusia lainnya (Gibson et al., 2012). Dari berbagai macam gaya kepemimpinan, kepemimpinan transformasional dipercaya dapat mempengaruhi dan menciptakan perilaku baru, khususnya perilaku involunter yaitu OCB. Perilaku kepemimpinan memiliki dampak yang stabil dengan OCB karena inti dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk mendorong bawahan mencapai kinerja yang lebih tinggi dan melampaui keinginan (Arifiani et al., 2020).

Pemimpin transformasional juga mendorong komitmen para anggotanya terhadap misi dan nilai-nilai organisasi dan menginspirasi motivasi dengan membangun aspirasi dan keyakinan kolektif serta rasa kebersamaan yang didasarkan pada hubungan, nilai-nilai bersama, dan tujuan bersama. Mengingat sifat kepemimpinan transformasional yang “berorientasi pada perubahan” dan “menantang status quo”, tidak mengherankan jika pemimpin transformasional dapat memimpin pengikutnya untuk bekerja melebihi apa yang dibutuhkan, sehingga mengarahkan mereka untuk terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Guay & Choi, 2015).

Meskipun temuan-temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya telah secara kuat memvalidasi peran kepemimpinan transformasional dalam berbagai hasil kerja dan di berbagai tingkat organisasi, salah satunya adalah OCB (Lee et al., 2023) seperti dalam penelitian (Jun, 2017; Nasra & Heilbrunn, 2015; Rodrigues & Ferreira, 2015; Verma & Bala, 2022), namun penelitian lain justru menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara signifikan mempengaruhi (Idris et al., 2021; Kim, 2014).

Karenanya, penelitian ini berusaha untuk menguji kembali peran dan pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Namun tidak hanya itu, mengingat juga literatur kepercayaan mengenai kepemimpinan transformasional saat ini sangat langka sehingga hanya ada dua studi yang dapat ditemukan dalam literatur kepercayaan sehubungan dengan kepemimpinan transformasional dalam beberapa tahun terakhir (Lee et al., 2023). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini juga akan berusaha untuk menguji peran dan pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan dan *organizational citizenship behavior*.

METODE

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel dependen seperti kepercayaan (Y_1) dan *organizational citizenship behavior* (Y_2) untuk mengetahui kekuatan hubungan antara tiga variabel tersebut. Penelitian ini dilakukan di Desa Preneur Sriharjo yang beralamatkan di Kalurahan

Sriharjo, Kapanewon Imogiri, Kabupaten Bantul. Data dikumpulkan dari pengurus dan anggota desa preneur Sriharjo. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan pendekatan probabilitas sampling yaitu *simple random sampling*. Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yang terdiri dari delapan pernyataan yang terstruktur untuk dijawab oleh responden melalui kuesioner dengan menggunakan skala Likert yang berkisar antara 1 sampai 5. Skala tersebut berkisar dari "Sangat Tidak Setuju" dengan skor 1, "Tidak Setuju" dengan skor 2, "Ragu-ragu atau Kadang-kadang" dengan skor 3 dan "Setuju" dengan skor 4 serta "Sangat Setuju" dengan skor 5. Analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik Partial Least Square (PLS) yang merupakan metode alternatif yang berdasarkan varian dari variabel yang diuji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran dilakukan untuk menguji reliabilitas dan validitas model dalam penelitian ini untuk seluruh variabel maupun indikator. Uji reliabilitas dilakukan dengan mengevaluasi nilai *loading factor*, *cronbach alpha*, dan *composite reliability* (CR) (Hair et al., 2019). Suatu indikator dapat dikatakan reliabel apabila nilai *loading factor*, *cronbach alpha*, *composite reliability* lebih besar dari 0.70 dan nilai *composite reliability* lebih besar dari *cronbach alpha* (Hair et al., 2019). Pengujian validitas dilakukan dengan uji *convergent validity* dan *discriminant validity*, dimana *convergent validity* dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diperoleh lebih besar dari 0.50 dinyatakan valid, sedangkan *discriminant validity* dengan ketentuan akar kuadrat AVE harus lebih besar daripada korelasi konstruk reflektif dengan semua konstruk lainnya (Hair et al., 2019).

Tabel 1. Model Pengukuran

Variabel	Loading	α	CR	AVE
Kepemimpinan Transformasional (X)		0.908	0.942	0.845
Mencerminkan gambaran menarik tentang masa depan	0.916			
Berperilaku dengan bijaksana terhadap kebutuhan pribadi saya	0.943			
Telah mendorong saya untuk memikirkan kembali cara saya melakukan sesuatu	0.899			
Kepercayaan (Y ₁)		0.820	0.917	0.847
Saya dapat mengandalkan pemimpin	0.931			
Saya percaya pada apa yang dikatakan oleh pemimpin	0.910			
Organizational Citizenship Behaviour (Y ₂)		0.813	0.888	0.726
Membantu orang lain yang tidak hadir	0.845			
Membantu orang lain yang mempunyai beban kerja berat	0.864			
Membantu <i>supervisor</i> dalam pekerjaannya secara sukarela	0.846			

Sumber: Hasil Olah Data PLS, 2023

Berdasarkan Tabel 1, menunjukkan semua nilai loading factor, cronbach alpha, dan composite reliability di atas 0.70, dan juga nilai *composite reliability* > *cronbach alpha*, artinya semua konstruk dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel. Selain itu, uji convergent validity diperlihatkan nilai AVE juga lebih besar dari 0.50, dengan demikian syarat uji validitas diterima.

Selain itu, uji discriminant validity juga dapat dilihat pada Tabel 2, dimana menunjukkan nilai akar kuadrat (AVE) lebih besar dari korelasi konstruk lainnya. Dengan demikian syarat model pengukuran baik itu uji reliabilitas dan validitas telah terpenuhi.

Tabel 2. *Discriminant validity*

	Kepemimpinan Transformasional	Kepercayaan	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>
Kepemimpinan Transformasional	0.919		
Kepercayaan	0.717	0.920	
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.656	0.749	0.852

Sumber: Hasil Olah Data PLS, 2023

Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan pengujian pada model pengukuran, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian pada model struktural untuk menentukan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Pengujian model struktural berfungsi untuk mengevaluasi keakuratan model (*goodness of fit model*) dalam suatu kerangka konseptual penelitian. *Goodness of fit model* dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan R-Square (R^2) dan F-Square (F^2).

Tabel 3. Hasil Pengujian R-Square (R^2)

Variable	R^2
Kepercayaan	0.514
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	0.431

Sumber: Hasil Olah Data PLS, 2023

Dalam menentukan dan mengukur model penelitian digunakan nilai R^2 . Nilai R^2 sebesar 0.75 dianggap kuat, nilai R^2 sebesar 0.50 dianggap sedang, dan nilai R^2 sebesar 0.25 dianggap lemah (Hair et al., 2019). Jika dilihat pada Tabel 3 terlihat koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan pada variabel kepercayaan sebesar 0.514 dan *organizational citizenship behaviour* sebesar 0.413. Hal ini menunjukkan bahwa akurasi prediksi model penelitian adalah sebesar 51.4% untuk variabel kepercayaan dan sebesar 41.3% untuk variabel perilaku kewargaan perusahaan.

Signifikansi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen diukur dengan melihat nilai F^2 . Menurut Hair et al., (2019), kriteria yang diterapkan untuk menghitung besaran F^2 adalah 0.02 (kecil), 0.15 (sedang), 0.35 (besar), dan kurang dari 0.02 (tidak berpengaruh). Nilai variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan sebesar 1.057 dan nilai terhadap

organizational citizenship behaviour sebesar 0.757 seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4. Dengan kata lain, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen memenuhi syarat pengaruh signifikan.

Tabel 4. Hasil Pengujian F-Square (F^2)

	Kepemimpinan Transformasional	Kepercayaan	Organizational Citizenship Behaviour
Kepemimpinan Transformasional Kepercayaan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>		1.057	0.757

Sumber: Hasil Olah Data PLS, 2023

Tahap terakhir, PLS-SEM digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini. adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	β	T-Value	P-Value
Kepemimpinan Transformasional → Kepercayaan	0.717	14.924	0.000
Kepemimpinan Transformasional → OCB	0.656	6.886	0.000

Sumber: Hasil Olah Data PLS, 2023

Nilai β yang diperoleh sebesar 0.717, T-value mempunyai nilai sebesar 14.924 > t tabel dan p-value sebesar 0,000 untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan. Berdasarkan hasil tersebut, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan.

Nilai β yang diperoleh sebesar 0.656, T-value mempunyai nilai sebesar 6.886 > t tabel dan p-value sebesar 0,000 untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour*. Berdasarkan hasil tersebut, menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif yang kuat dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*.

Berdasarkan hasil di atas, variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap seluruh variabel dependen yaitu kepercayaan dan *organizational citizenship behaviour*.

Pembahasan

Dengan melihat hasil *output path coefisien* dari SmartPLS pada Tabel 5 mengenai pengaruh antar variabel dengan menganalisis nilai β , t-value dan p-value, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan. Semakin tinggi peran kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepercayaan pengikutnya, begitu

juga sebaliknya jika kepemimpinan transformasional rendah maka semakin rendah tingkat kepercayaannya. Penelitian ini konsisten dengan penelitian (Wahyuningdias et al., 2022).

Pemimpin juga harus merancang dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kepercayaan. Kepercayaan pada pemimpin dapat disebut sebagai harapan positif individu terhadap perilaku pemimpin (Nohe & Hertel, 2017), sehingga pemimpin transformasional membangun kepercayaan dengan melakukan tindakan yang patut dicontoh, yang ditafsirkan oleh pengikutnya sebagai tindakan yang melibatkan pengorbanan dan kepedulian hingga akhirnya pengikut cenderung mempercayai seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan dalam hal ini kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang sangat penting, sekaligus memberikan peranan yang besar bagi berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, pengikut cenderung mempercayai pemimpin transformasional mereka karena pemimpin tersebut mendukung posisi mereka tanpa egois dan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan *organizational citizenship behaviour*. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Jun, 2017; Nasra & Heilbrunn, 2015). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang besar terhadap perubahan perilaku pengikut untuk tidak hanya memikirkan kepentingan organisasi dan timnya, yang pada gilirannya memungkinkan pengikut untuk mengambil tindakan yang melampaui peran yang telah ditentukan (Rodrigues & Ferreira, 2015). Pengikut atau anggota yang menunjukkan OCB dengan frekuensi tinggi adalah ketika mereka merasa bahwa pemimpin atau pengambil keputusan mereka telah memperlakukan mereka dengan adil. Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan transformasional mampu memimpin bawahannya untuk mengambil tindakan yang melampaui peran yang ditentukan.

Akhirnya, temuan ini mendukung gagasan bahwa ketika pemimpin transformasional hadir, karyawan atau anggota lebih terlibat dalam OCB dan akibatnya mampu melakukan lebih dari tugas dan tanggung jawab yang mereka tetapkan, membantu orang lain dalam tugas dan penugasan mereka, dan memperhatikan urusan pribadi dan profesional rekan kerja mereka.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepercayaan dan *organizational citizenship behaviour*. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kepercayaan dan OCB di desa preneur Sriharjo. Penelitian ini menghasilkan sejumlah temuan penting. Secara empiris, temuan hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dapat meningkatkan kepercayaan bawahan atau pengikut. Para pemimpin harus mengakui bahwa kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang ideal untuk meningkatkan kepercayaan pengikutnya.

Selanjutnya, semakin besar dukungan terhadap perilaku pemimpin desa preneur, semakin besar kemungkinan para anggota terlibat dalam OCB, seperti memberikan saran untuk perbaikan, secara sukarela menghadiri pertemuan, atau membantu rekan kerja dalam

menjalankan tugasnya. Terakhir, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain yang dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap hasil yang dirasakan oleh anggota desa preneur Sriharjo, misalnya *learning organizational* atau *psychological empowerment*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifiani, R. S., Sudiro, A., & Indrawati, N. K. (2020). The Role Of Organizational Culture And Job Satisfaction In Mediating The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 555–562. <https://doi.org/10.21776/UB.JAM.2020.018.03.16>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hil.
- Guay, R. P., & Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 851–862. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2015.06.005>
- Hackett, R. D., Wang, A. C., Chen, Z., Cheng, B. S., & Farh, J. L. (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>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis, Eighth Edition*. Cengage.
- Idris, AS, N., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2021). Predicting factors of organizational citizenship behavior in Indonesian nurses. *Heliyon*, 7(12), e08652. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2021.E08652>
- Jun, S. Y. (2017). Mediating Effect of Social Capital between Transformational Leadership Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Hospital Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 23(5), 558–566. <https://doi.org/10.11111/JKANA.2017.23.5.558>
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269/FULL/XML>
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397–417. <https://doi.org/10.1007/S11115-013-0225-Z/METRICS>
- 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*, 1–16. <https://doi.org/10.1007/S12144-023-05095-X/FIGURES/2>
- 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. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2013.02.041>
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2015). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 380–396. <https://doi.org/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(AUG), 1364. <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). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2022.E11374>
- Rodrigues, A. de O., & Ferreira, M. C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493–504. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200311>
- Verma, A., & Bala, K. (2022). Management and Labour Studies. *Management and Labour Studies*, 47(4), 502–524. <https://doi.org/10.1177/0258042X221106602>
- Wahyuningdias, K., Sofia, L., Dwi, D., & Rahmah, N. (2022). Transformational Leadership with Trust in Balikpapan City Leaders in Balikpapan City Millennials. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 11(1), 111–124. <https://doi.org/10.30872/PSIKOSTUDIA.V11I1.7241>
- Yosefina, Yasri, & Abror. (2021). The Effect Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Organizational Commitment as an Intervening Variable. *Proceedings of the Seventh Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2021)*, 614–621.