



## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimediasi oleh Kepercayaan Kepada Pimpinan (Studi pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Jimbaran)

Kadek Drasta Yoga Mahardika<sup>1\*</sup>, I Gede Riana<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana,  
Denpasar, Indonesia

Email : [mahardikadrasta@gmail.com](mailto:mahardikadrasta@gmail.com), [gederiana@yahoo.com](mailto:gederiana@yahoo.com)

Korespondensi penulis : [mahardikadrasta@gmail.com](mailto:mahardikadrasta@gmail.com)\*

**Abstract :** Voluntary actions of employees who contribute beyond their required roles are categorized as organizational citizenship behavior (OCB). OCB demonstrated by employees can drive the effectiveness of a company. This study aims to analyze the effect of transformational leadership on OCB mediated by trust in leaders at LPD Desa Adat Jimbaran. This study used a sample of 40 employees. The method used in this study was a survey method with questionnaire techniques and interviews with inferential path analysis statistical analysis tools. The results showed that transformational leadership had no significant effect on OCB. Trust in leaders had a positive and significant effect on OCB. Transformational leadership had a positive and significant effect on trust in leaders. Trust in leaders fully mediated the effect of transformational leadership on OCB. The implications of this study are to prove social exchange theory and its relationship to research variables. This study also offers the benefits of transformational leadership and trust in leaders on OCB.

**Keywords:** Transformational Leadership, Trust in Leaders, Mediation

**Abstrak.** Tindakan sukarela karyawan yang berkontribusi melebihi peran yang diwajibkan dikategorikan sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB yang ditunjukkan karyawan dapat mendorong efektivitas suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang dimediasi oleh kepercayaan kepada pimpinan pada LPD Desa Adat Jimbaran. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 40 karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik kuesioner dan wawancara dengan alat analisis statistik inferensial *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Kepercayaan kepada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada pimpinan. Kepercayaan kepada pimpinan memediasi penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Implikasi penelitian ini adalah membuktikan *social exchange theory* serta kaitannya dengan variabel penelitian. Penelitian ini juga menawarkan manfaat kepemimpinan transformasional dan kepercayaan kepada pimpinan terhadap OCB.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan Kepada Pimpinan, Mediasi

### 1. PENDAHULUAN

Isu terkait maraknya kinerja lembaga keuangan yang bermasalah kembali muncul dan membuat masyarakat resah. Lembaga keuangan yang difungsikan sebagai tempat untuk menabung atau menyimpan uang nasabah banyak yang disalahgunakan oleh beberapa pihak untuk kepentingan dan keuntungan pribadi. Sejumlah kasus terkait lembaga keuangan salah satunya LPD (Lembaga Perkreditan Desa) mulai mencuat ke publik. Menurut laman berita Detikbali, mantan ketua LPD Yehembang Kauh ditahan terkait penyalahgunaan pengelolaan dana di LPD Yehembang Kauh (Budiastrawan, 2023). Menurut laman KumparanNews, terdapat kasus serupa yang terjadi di LPD Desa

Adat Ungasan, dimana mantan ketua LPD Ungasan divonis 7 tahun penjara terkait kasus korupsi yang dilakukan saat menjabat pada periode tahun 2013–2017 (Matondang dan Hadi, 2023). Menurut laman Detikbali, kasus terkait penyalahgunaan dana LPD juga terjadi di LPD Sangeh, dimana mantan ketua LPD dan beberapa pengurus dan karyawan LPD Sangeh terlibat ke dalam kasus tindak pidana korupsi yang mengakibatkan kerugian negara sebesar Rp57,2 M (Mahendro, 2023).

Maraknya kasus korupsi pada lembaga keuangan, salah satunya lembaga keuangan nonbank yakni LPD menunjukkan jika terdapat pelanggaran terhadap aturan atau kebijakan yang berlaku di beberapa LPD yang ada di Bali, khususnya yang terlibat di dalam kasus tersebut. Pelanggaran yang dilakukan menunjukkan kurangnya pengabdian serta kepatuhan terhadap aturan atau kebijakan yang ada di dalam organisasi. Kurangnya pengabdian pada pekerjaan serta sikap disiplin dan patuh terhadap aturan atau kebijakan organisasi ini erat kaitannya dengan belum maksimalnya tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut, khususnya pada indikator *conscientiousness* (Organ *et al.*, 2006:251). LPD merupakan salah satu lembaga desa yang merupakan unit operasional serta berfungsi sebagai wadah kekayaan desa yang berupa uang atau surat-surat berharga lainnya (Peraturan Daerah Provinsi Tingkat I Bali No. 2 Tahun 1988). Desa Adat Jimbaran merupakan sebuah desa yang terletak di kecamatan Kuta Selatan yang terkenal dengan pantainya yang indah dan kuliner ikan bakarnya yang khas. Desa Adat Jimbaran selain memiliki tempat wisata serta kuliner yang cukup terkenal, telah berdiri juga LPD yang memiliki fungsi utama dalam membantu mensejahterakan masyarakat desa serta mendukung pembangunan Desa Adat Jimbaran.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen utama dalam mencapai tujuan perusahaan (Putra & Dewi, 2016). Pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri tidak lepas dari sumber daya manusia yang berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peran sebagai perencana, pelaku, serta penentu terwujudnya suatu tujuan perusahaan (Sugijono, 2016). Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu keharusan jika sebuah organisasi ingin berkembang dan bersaing dengan organisasi lain. Organisasi perlu memperhatikan OCB karyawan, karena perilaku OCB sangat penting untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Wijayanti & Netra, 2022). Menurut Regen *et al.* (2023) OCB tercermin melalui perilaku yang membantu orang lain, menjadi sukarelawan dalam tugas tambahan, serta mematuhi

aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku *extra role* yang ditunjukkan karyawan tentunya akan dapat membantu tercapainya tujuan dari suatu perusahaan.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal seorang karyawan, dan berkontribusi terhadap lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja (Robbins & Judge, 2017:66). Menurut Yoanita *et al.* (2023) kesediaan karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya Kepemimpinan merupakan karakteristik dan sifat yang digunakan oleh seseorang dalam menentukan pilihan gaya dalam proses kepemimpinannya (Kusumadewi & Darma, 2021). Pimpinan yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan OCB pada karyawan (Riyanto & Hapsari, 2020). Kepemimpinan transformasional akan membangun kepercayaan antara pengikut dengan pimpinan, ketika kepercayaan para pengikut terbangun, maka karyawan sebagai pengikut dapat melakukan perilaku OCB dalam suatu organisasi secara produktif (Pramudianti & Wijono, 2019).

Penelitian ini menggunakan *social exchange theory*, karena teori ini memberikan landasan untuk memahami bagaimana hubungan timbal balik yang positif antara individu dengan organisasi akan dapat mempengaruhi perilaku *extra role* karyawan. Perilaku OCB akan muncul ketika individu mengalami perasaan positif dan adanya ketertarikan (afinitas) kepada organisasi, dengan demikian individu tersebut akan termotivasi untuk membuktikan kemampuan yang dimiliki dan menanggapi terkait permintaan suatu organisasi (Blau, 1964: 20). Berkaitan dengan pernyataan tersebut, tumbuhnya perilaku OCB pada karyawan dapat dipicu dengan adanya ketertarikan dari para karyawan. Ketertarikan berupa kekaguman dari sisi karyawan dapat muncul apabila pimpinan perusahaan menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional (Mardizal *et al.*, 2023). Pimpinan yang dianggap oleh pengikutnya sebagai orang yang baik hati, penuh hormat, dan bermartabat dapat mengharapkan pengikutnya untuk merespons dengan perilaku yang sejalan dengan tujuan pemimpin, seperti bekerja lebih keras untuk meningkatkan kinerja pribadi (Thompson *et al.*, 2021). Pengamatan karyawan kepada pimpinan perusahaan yang menunjukkan sosok yang baik hati, kompeten dan peduli terhadap karyawan akan menumbuhkan adanya kepercayaan para karyawan kepada pemimpinnya (Yulianti & Wuryanti, 2015). Menurut Juniartha *et al.* (2016) ketika karyawan percaya kepada atasannya, mereka melakukan interaksi berkualitas tinggi yang menyebabkan karyawan merasa diberdayakan, sebagai balasan karyawan akan melakukan lebih banyak hal positif di tempat kerja termasuk perilaku OCB.

LPD Desa Adat Jimbaran sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyedia kredit, tentunya memerlukan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya untuk dapat melaksanakan kegiatan operasional. Selain sumber daya manusia yang kompeten, tentunya perusahaan mengharapkan sumber daya manusia yang memiliki sikap positif yang dapat mendukung efektivitas serta pencapaian tujuan perusahaan. Namun hal ini menjadi masalah yang dimiliki oleh LPD Desa Adat Jimbaran yang mengarah kepada belum maksimalnya tingkat OCB yang dimiliki karyawannya. Belum maksimalnya tingkat OCB yang dimiliki karyawan mengacu pada pra survei yang telah dilakukan, dimana berdasarkan wawancara terhadap 5 orang karyawan, didapatkan data dan informasi jika karyawan memiliki rasa keberatan terkait dengan besaran target yang ditetapkan perusahaan, dimana dari sisi pegawai menganggap jika target tersebut terlalu tinggi, namun dari sisi perusahaan mengatakan jika besaran target yang ditetapkan telah dilakukan perhitungan yang matang sehingga tercapai atau tidaknya target yang diberikan tergantung dari karyawan itu sendiri. Masalah selanjutnya, yakni kurangnya tindakan sukarela dari karyawan dalam meningkatkan kapasitas yang dimiliki agar dapat bekerja lebih baik, kecuali didorong dengan adanya stimulus berupa bonus atau insentif yang diberikan. Berdasarkan informasi dan data yang telah diperoleh, fenomena tersebut menunjukkan adanya rasa keberatan terkait dengan kondisi yang kurang ideal serta tindakan sukarela karyawan yang dinilai masih belum maksimal dalam mendukung perkembangan dan kemajuan perusahaan. Fenomena tersebut mengarah pada belum maksimalnya tingkat OCB yang dimiliki karyawan, yang mengarah kepada beberapa indikator pembentuk dari OCB khususnya pada *sportsmanship* dan *conscientiousness* (Organ *et al.*, 2006:251). Berdasarkan fenomena tersebut, maka perlu dicari akar permasalahan terkait penyebab belum maksimalnya tingkat OCB di LPD Desa Adat Jimbaran.

Penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel eksogen karena dilandaskan pada *social exchange theory*, dimana melalui hubungan sosial yang positif antara pimpinan dengan bawahan akan membuat karyawan memiliki dorongan moral untuk membalas tindakan tersebut dengan perilaku positif pula ditempat kerja. Kepemimpinan transformasional menekankan pada pemberdayaan karyawan dan motivasi emosional sehingga menciptakan adanya ikatan antara pimpinan perusahaan dengan bawahannya (Robbins & Judge, 2017:441). Ikatan emosional yang terbentuk akan dapat mendukung terciptanya perilaku OCB karyawan yang membutuhkan dorongan emosional. Lai *et al.* (2020) menyatakan hal serupa jika kepemimpinan transformasional

memberikan dukungan secara emosional yang akan membuat karyawan merasa nyaman sehingga mereka terdorong untuk memberikan yang terbaik saat mengerjakan tugas. Pernyataan ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wirapranaya & Supartha (2016) dan Permana & Netra (2020) yang menemukan hasil jika kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang dapat mempengaruhi perilaku OCB dan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan OCB masih menunjukkan adanya perbedaan atau inkonsistensi pada hasil penelitiannya. Menurut Qadar (2022) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap OCB pada penelitian yang dilakukan di Kantor Badan Pusat Statistik, Kota Medan. Penelitian ini sejalan dengan Nugraha (2021) yang menyatakan jika kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap OCB pada penelitian yang dilakukan di kantor Sekretariat Daerah, Kabupaten Karimun, Riau. Hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyanto & Hapsari (2020), Larasati & Susilowati (2021), Nurhidayati *et al.* (2021), dan Utami & Supartha (2023) yang membuktikan jika kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB. Uraian *research gap* yang menunjukkan adanya inkonsistensi pada hasil penelitian terdahulu dan berdasarkan hasil pra survei yang telah dilakukan pada karyawan LPD Desa Adat Jimbaran, maka diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Penelitian ini menambahkan variabel kepercayaan kepada pimpinan sebagai variabel mediasi mengacu pada prinsip dasar *social exchange theory* yakni hubungan timbal balik (Blau, 1964: 20). Karyawan cenderung memberikan kontribusi lebih seperti perilaku OCB apabila mereka telah memiliki kepercayaan kepada pimpinan perusahaan, dimana kepercayaan merupakan elemen penting dalam pertukaran sosial (Konovsky & Pugh., 1944). Kepercayaan karyawan terbentuk apabila didukung dengan pimpinan perusahaan yang menunjukkan sikap yang baik hati, peduli serta memiliki kemampuan dalam memimpin perusahaan. Sikap yang ditunjukkan pimpinan akan memunculkan rasa hormat, kagum serta membuat para karyawan merasa diberdayakan, sehingga akan membalas tindakan tersebut dengan tindakan positif di tempat kerja termasuk perilaku OCB (Juniartha *et al.*, 2016). Pernyataan ini didukung dengan temuan empiris dari Goodwin *et al.* (2011) dan Arifiani & Rumijati (2021) yang menyatakan jika kepercayaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Maka dari itu, penelitian ini akan membahas lebih lanjut mengenai pengaruh dari kepemimpinan

transformasional terhadap OCB dengan kepercayaan kepada pimpinan sebagai variabel mediasi.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dimana penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel (Juniartha *et al.*, 2017). Penelitian ini tergolong ke dalam penelitian kuantitatif asosiatif (hubungan) yang dilakukan dengan menjelaskan variabel yang diteliti, yakni variabel kepemimpinan transformasional (X) sebagai variabel eksogen, OCB (Y) sebagai variabel endogen, dan kepercayaan kepada pimpinan (Z) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 40 karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan teknik kuesioner dan wawancara dengan alat analisis statistik inferensial *path analysis*.

Penelitian dilakukan di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Jimbaran yang berlokasi di Jalan Uluwatu No 1, Jimbaran, Kuta Selatan, Badung, Bali. Alasan yang mendasari pemilihan lokasi penelitian ini karena adanya fenomena terkait belum maksimalnya tingkat OCB yang dimiliki oleh para pegawai di LPD Desa Adat Jimbaran.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai LPD Desa Adat Jimbaran yang berjumlah 40 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh dari populasi yang diambil, yaitu seluruh pegawai LPD Desa Adat Jimbaran yang berjumlah 40 orang.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

**Tabel 1.** Hasil Uji Normalitas Struktur 1

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		<i>Unstandardized Residual</i>
N		40
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	0,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	3,01547350
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,169
	<i>Positive</i>	0,114
	<i>Negative</i>	-0,169
<i>Test Statistic</i>		0,169
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.006 <sup>c</sup>

Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		.184 <sup>d</sup>
	99% Confidence Interval	Lower Bound	0,174
		Upper Bound	0,193

Sumber: Lampiran 13 (data diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai Monte Carlo Sig. (2-tailed) sebesar 0,184. Hasil tersebut menunjukkan jika data berdistribusi normal karena nilai Monte Carlo Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05.

**Tabel 2.** Hasil Uji Normalitas Struktur 2

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		<i>Unstandardized Residual</i>	
N		40	
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	0,0000000	
	<i>Std. Deviation</i>	2,20627250	
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	0,133	
	<i>Positive</i>	0,085	
	<i>Negative</i>	-0,133	
<i>Test Statistic</i>		0,133	
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.072 <sup>c</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.438 <sup>d</sup>	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	0,425
		Upper Bound	0,451

Sumber: Lampiran 13 (data diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai Monte Carlo Sig. (2-tailed) sebesar 0,438. Hasil tersebut menunjukkan jika data berdistribusi normal karena nilai Monte Carlo Sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,05.

b. Uji Multikolinearitas

**Tabel 3.** Hasil Uji Multikolinearitas Struktur 1

Variabel	<i>Collinearity Tolerance</i>	<i>Statistics VIF</i>
Kepemimpinan Transformasional	1,000	1,000

Sumber: Lampiran 13 (data diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *collinearity tolerance* yang diperoleh lebih besar dari 10% dan *statistics VIF* yang diperoleh juga lebih kecil dari 10. Hal ini menunjukkan jika model persamaan regresi terbebas dari masalah multikolinearitas.

**Tabel 4.** Hasil Uji Multikolinearitas Struktur 2

Variabel	<i>Collinearity Tolerance</i>	<i>Statistics VIF</i>
Kepemimpinan Transformasional	0,657	1,522
Kepercayaan Kepada Pimpinan	0,657	1,522

*Sumber: Lampiran 13 (data diolah, 2024)*

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai *collinearity tolerance* yang diperoleh lebih besar dari 10% dan *statistics VIF* yang diperoleh juga lebih kecil dari 10. Hal ini menunjukkan jika model persamaan regresi terbebas dari masalah multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 5.** Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 1

Variabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,952	Bebas Heteroskedastisitas

*Sumber: Lampiran 13 (data diolah, 2024)*

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai Sig. (2-tailed) yang diperoleh sebesar 0,952. Hasil tersebut menunjukkan jika model regresi terbebas dari masalah heteroskedastisitas karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

**Tabel 6.** Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 2

Variabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,375	Bebas Heteroskedastisitas
Kepercayaan Kepada Pimpinan	0,828	Bebas Heteroskedastisitas

*Sumber: Lampiran 13 (data diolah, 2024)*

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai Sig. (2-tailed) yang diperoleh sebesar 0,375 dan 0,828. Hasil tersebut menunjukkan jika model regresi terbebas dari masalah heteroskedastisitas karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

### Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

#### Merumuskan Hipotesis dan Membuat Persamaan Struktural

Hipotesis :

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan kepada pimpinan



- 3) Kepercayaan kepada pimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB
- 4) Kepercayaan kepada pimpinan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

a) Persamaan struktural 1

Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kepercayaan kepada pimpinan (Z)

$$Z = \beta_3 X + e_1$$

b) Persamaan struktural 2

Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) dan kepercayaan kepada pimpinan (Z) terhadap OCB (Y)

$$Y = \beta X + \beta_2 Z + e_2$$

Adapun hasil dari pengolahan data untuk persamaan struktural 1 dan struktural 2 yang disajikan pada tabel 7 dan 8 sebagai berikut.

**Tabel 7.** Hasil Analisis Regresi Struktur 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,671	4,577		0,147	0,884
	Kepemimpinan Transformasional	1,269	0,285	0,586	4,456	0,000
R <sup>2</sup> : 0,343						

Sumber: Lampiran 14 (data diolah, 2024)

Berdasarkan hasil analisis jalur persamaan regresi 1 seperti yang disajikan pada Tabel 7, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Z = \beta_3 X + e_1$$

$$Z = 0,586X$$

Berikut merupakan penjelasan terkait dengan persamaan struktural yang telah diperoleh dari hasil analisis yang telah dilakukan.

- 1) Koefisien beta variabel kepemimpinan transformasional (X) sebesar 0,586 memiliki arti apabila variabel kepemimpinan transformasional (X) mengalami peningkatan sebesar 1%, maka variabel kepercayaan kepada pimpinan (Z) akan meningkat sebesar 58,6 persen, begitu pula sebaliknya apabila variabel kepemimpinan transformasional mengalami penurunan sebesar 1%, maka variabel kepercayaan kepada pimpinan (Z) akan menurun sebesar 58,6 persen.

**Tabel 8.** Hasil Analisis Regresi Struktur 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,889	3,395		2,913	0,006
	Kepemimpinan Transformasional	0,046	0,261	0,030	0,177	0,861
	Kepercayaan Kepada Pimpinan	0,387	0,120	0,541	3,214	0,003

R<sup>2</sup>: 0,312

*Sumber: Lampiran 14 (data diolah, 2024)*

Berdasarkan hasil analisis jalur persamaan regresi 2 seperti yang disajikan pada Tabel 8, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta X + \beta_2 Z + e_2$$

$$Y = 0,030X + 0,541Z$$

Berikut merupakan penjelasan terkait dengan persamaan struktural yang telah diperoleh dari hasil analisis yang telah dilakukan.

- 1) Koefisien beta variabel kepemimpinan transformasional (X) sebesar 0,030 memiliki arti apabila nilai variabel lain konstan dan variabel kepemimpinan transformasional (X) mengalami peningkatan sebesar 1%, maka variabel OCB (Y) akan meningkat sebesar 3 persen, begitu pula sebaliknya apabila variabel kepemimpinan transformasional mengalami penurunan sebesar 1%, maka variabel OCB (Y) akan menurun sebesar 3 persen.
- 2) Koefisien beta kepercayaan kepada pimpinan (Z) sebesar 0,541 memiliki arti apabila nilai variabel lain konstan dan variabel kepercayaan kepada pimpinan (Z) mengalami peningkatan sebesar 1%, maka variabel OCB (Y) akan meningkat sebesar 54,1 persen, begitu pula sebaliknya apabila variabel kepercayaan kepada pimpinan (Z) mengalami penurunan sebesar 1%, maka variabel OCB (Y) akan menurun sebesar 54,1 persen.

### **Membentuk Diagram Jalur**

Berdasarkan persamaan struktural 1 dan struktural 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Penyusunan model diagram jalur akhir terlebih dahulu perlu untuk mengetahui besaran nilai *standard error* yang diperoleh dengan cara sebagai berikut.

$$e_1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - 0,343} = 0,657 \qquad e_2 = \sqrt{1 - 0,312} = 0,688$$

Berdasarkan hasil perhitungan *standard error* ( $e$ ), maka besaran nilai  $e_1$  yang diperoleh sebesar 0,657 dan besaran nilai  $e_2$  yang diperoleh sebesar 0,688. Besaran nilai koefisien determinasi total dapat dihitung dengan cara sebagai berikut.

$$R^2m = 1 - e_1^2 \cdot e_2^2$$

$$R^2m = 1 - (0,657^2 \cdot 0,688^2) = 0,796$$

Besaran nilai koefisien determinasi total sebesar 0,796 memiliki arti bahwa sebesar 79,6 persen variasi pada variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan kepada pimpinan dan 20,4 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

### Menghitung Koefisien Jalur secara Simultan (Keseluruhan)

Untuk menguji koefisien jalur secara keseluruhan, dapat dilakukan dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

$$H_1: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$$

a) Model Struktur 1

**Tabel 9.** Hasil Uji F (*Goodness of Fit*) Struktur 1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1	<i>Regression</i>	185,270	1	185,270	19,852	.000 <sup>b</sup>
	<i>Residual</i>	354,630	38	9,332		
	Total	539,900	39			

R<sup>2</sup>: 0,343

*Sumber: Lampiran 14 (data diolah, 2024)*

Berdasarkan tabel Tabel 9 dapat dilihat besaran nilai Sig. F yang diperoleh pada model struktur 1 sebesar 0,000 yang berarti H<sub>0</sub> ditolak sehingga H<sub>1</sub> diterima dengan uraian terdapat pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kepercayaan kepada pimpinan. Jadi dapat disimpulkan jika model sudah tepat karena variabel kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi variabel kepercayaan kepada pimpinan. Besarnya pengaruh dari variabel bebas ditunjukkan oleh nilai *R square* (R<sup>2</sup>) sebesar 0,343 yang berarti sebesar 34,3 persen perubahan tingkat kepercayaan kepada pimpinan

ditentukan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan sebesar 65,7 persen ditentukan oleh variabel lain diluar model.

b) Model Struktur 2

**Tabel 10.** Hasil Uji F (*Goodness of Fit*) Struktur 2

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1	<i>Regression</i>	577,145	1	577,145	89,214	.000 <sup>b</sup>
	<i>Residual</i>	245,830	38	6,469		
	Total	822,975	39			

R<sup>2</sup>: 0,312

*Sumber: Lampiran 14 (data diolah, 2024)*

Berdasarkan tabel Tabel 10 dapat dilihat besaran nilai Sig. F yang diperoleh pada model struktur 2 sebesar 0,000 yang berarti H<sub>0</sub> ditolak sehingga H<sub>1</sub> diterima dengan uraian terdapat pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan kepada pimpinan terhadap OCB. Jadi dapat disimpulkan jika model sudah tepat karena variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan kepada pimpinan secara signifikan mempengaruhi variabel OCB. Besarnya pengaruh dari variabel bebas ditunjukkan oleh nilai *R square* (R<sup>2</sup>) sebesar 0,312 yang berarti sebesar 31,2 persen perubahan tingkat OCB ditentukan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan kepada pimpinan dan sebesar 68,8 persen ditentukan oleh variabel lain diluar model.

**Menghitung Koefisien Jalur secara Individual**

Uji secara individual atau parsial dapat dilihat pada tabel *coefficient*. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik berikut:

H<sub>0</sub>:  $\beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$  (tidak signifikan)

H<sub>1</sub>:  $\beta_1, \beta_2, \beta_3 > 0$  (signifikan)

a) Model Struktur 1

**Tabel 11.** Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung Struktur 1

Variabel Bebas	Koefisien Jalur	t	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,586	4,456	0,000	Diterima

*Sumber: Lampiran 14 (data diolah, 2024)*

Berdasarkan tabel 11 dapat dilihat bahwa besaran nilai koefisien jalur yang diperoleh variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,586 dengan nilai Sig. t sebesar 0,000. Besaran nilai Sig. t sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan jika  $H_0$  ditolak sehingga  $H_3$  diterima dengan uraian terdapat pengaruh parsial yang positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan kepada pimpinan.

b) Model Struktur 2

**Tabel 12.** Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung Struktur 2

Variabel Bebas	Koefisien Jalur	t	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,030	0,177	0,861	Ditolak
Kepercayaan Kepada Pimpinan	0,541	3,214	0,003	Diterima

*Sumber: Lampiran 14 (data diolah, 2024)*

Berdasarkan tabel 12 dapat dilihat bahwa besaran nilai koefisien jalur yang diperoleh variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,030 dengan nilai Sig. t sebesar 0,861. Besaran nilai Sig. t sebesar 0,861 yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan jika  $H_1$  ditolak sehingga  $H_0$  diterima dengan uraian terdapat pengaruh parsial yang positif dan tidak signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Besaran nilai koefisien jalur yang diperoleh variabel kepercayaan kepada pimpinan sebesar 0,541 dengan nilai Sig. t sebesar 0,003. Besaran nilai Sig. t sebesar 0,003 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan jika  $H_0$  ditolak sehingga  $H_2$  diterima dengan uraian terdapat pengaruh parsial yang positif dan signifikan dari variabel kepercayaan kepada pimpinan terhadap OCB.

### Meringkas Hasil

**Tabel 13.** Hasil Uji Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Hubungan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
$X \rightarrow Z$	0,586	0	0,586
$Z \rightarrow Y$	0,541	0	0,541
$X \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,030	0,317	0,347

*Sumber: Data diolah, 2024*

## Uji Sobel

Uji sobel dilakukan untuk menguji tingkat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi. Selain itu uji sobel juga digunakan untuk menjawab hipotesis keempat ( $H_4$ ) terkait dengan apakah kepercayaan kepada pimpinan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Berikut merupakan hasil analisis uji sobel.

$$Z = \frac{a.b}{\sqrt{b^2.Sa^2+a^2.Sb^2+Sa^2.Sb^2}}$$
$$Z = \frac{1,269.0,387}{\sqrt{0,387^2.0,285^2+1,269^2.0,120^2+0,285^2.0,120^2}} = 2,58$$

Berdasarkan hasil analisis uji sobel diperoleh nilai Z sebesar 2,58. Nilai Z sebesar 2,58 lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan jika variabel kepercayaan kepada pimpinan (Z) merupakan variabel mediasi dan terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap OCB (Y).

## 4. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB**

Hipotesis pertama ( $H_1$ ) menyatakan jika kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 12, menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar  $0,861 > 0,05$  (tidak signifikan), sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB ditolak.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa baik buruknya penerapan kepemimpinan transformasional di LPD Desa Adat Jimbaran tidak mempengaruhi tingkat OCB secara langsung. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Noermijati & Azzuhri (2018), Larasati & Susilowati (2021), Nurhidayati *et al.* (2021), Riyanto & Hapsari (2020) dan Utami & Supartha (2023) yang menyatakan jika kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

Menurut Juniarta *et al.* (2016) kepemimpinan transformasional lebih efektif ketika pemimpin dapat berinteraksi dengan karyawan dan membuat keputusan secara langsung dibandingkan ketika pemimpin harus melaporkan terlebih dahulu kepada dewan direktur atau berurusan dengan struktur birokrasi yang rumit. LPD Desa Adat Jimbaran merupakan lembaga keuangan milik Desa Adat Jimbaran, sehingga dalam mengambil

suatu keputusan harus melalui diskusi terlebih dahulu dengan Jero Bendesa Desa Adat Jimbaran . Berdasarkan hal tersebut, maka pimpinan LPD Desa Adat Jimbaran tidak dapat langsung untuk mengambil suatu keputusan tanpa adanya rapat atau diskusi dengan jero bendesa, sehingga kemungkinan hal tersebut merupakan salah satu faktor yang menyebabkan perbedaan hasil temuan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulana *et al.* (2022) dan Chandra (2023) yang menyatakan jika kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap OCB.

### **Pengaruh Kepercayaan kepada Pimpinan terhadap OCB**

Hipotesis kedua ( $H_2$ ) menyatakan jika kepercayaan kepada pimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 12, menunjukkan hasil bahwa kepercayaan kepada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,003 dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,541, sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa kepercayaan kepada pimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dapat diterima.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepercayaan para karyawan terhadap pimpinannya, maka tingkat OCB yang ditunjukkan oleh para pegawai LPD Desa Adat Jimbaran akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya apabila tingkat kepercayaan para karyawan terhadap pimpinannya semakin menurun, maka tingkat OCB yang ditunjukkan oleh para pegawai LPD Desa Adat Jimbaran akan menurun pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Perdana & Surya (2017), Rakasiwi & Rahyuda (2017), Romaita *et al.* (2022), Suherman *et al.* (2017), dan Alamsyah *et al.* (2020) yang menyatakan jika kepercayaan kepada pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan kepada Pimpinan**

Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) menyatakan jika kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan kepada pimpinan. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.16, menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada pimpinan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 dengan nilai koefisien

jalur sebesar 0,586, sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan kepada pimpinan dapat diterima.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional di LPD Desa Adat Jimbaran maka tingkat kepercayaan para pegawai kepada pimpinannya akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya apabila semakin buruk penerapan kepemimpinan transformasional di LPD Desa Adat Jimbaran, maka tingkat kepercayaan para pegawai kepada pimpinannya akan semakin menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ugwu *et al.* (2015), Yulianti & Wuryanti (2015), Muslichah & Asrori (2018), Engelbrecht & Samuel (2019), dan Nugroho *et al.* (2023) yang menyatakan jika kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada pimpinan.

#### **Pengaruh Kepercayaan kepada Pimpinan Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB**

Hipotesis keempat ( $H_4$ ) menyatakan jika kepercayaan kepada pimpinan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Berdasarkan hasil analisis uji sobel, menunjukkan hasil bahwa kepercayaan kepada pimpinan ( $Z$ ) merupakan variabel mediasi dan terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X$ ) terhadap OCB ( $Y$ ). Hasil analisis juga menunjukkan jika kepercayaan kepada pimpinan ( $Z$ ) memediasi penuh pengaruh variabel kepemimpinan transformasional ( $X$ ) terhadap variabel OCB ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan dengan perolehan nilai  $Z$  sebesar  $2,58 > 1,96$  (signifikan), sedangkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional ( $X$ ) terhadap OCB ( $Y$ ) memperoleh hasil yang tidak signifikan ( $0,861 > 0,05$ ), dengan demikian hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan bahwa kepercayaan kepada pimpinan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dapat diterima.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan LPD Desa Adat Jimbaran, maka dapat meningkatkan tingkat kepercayaan para pegawai kepada dirinya, sehingga tingkat kepercayaan yang sudah terbentuk dari para karyawan terhadap pimpinan LPD Desa Adat Jimbaran akan berdampak pada meningkatnya tingkat OCB yang dimiliki oleh para pegawai di LPD Desa Adat Jimbaran. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di LPD Desa Adat Jimbaran tidak mampu untuk mempengaruhi tingkat OCB para



pegawainya secara langsung, akan tetapi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan para pegawai kepada pimpinannya dan tingkat kepercayaan yang sudah terbentuk dari para pegawai terhadap pimpinannya akan mempengaruhi perilaku OCB para pegawai di LPD Desa Adat Jimbaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Goodwin *et al.* (2011), Juniarta *et al.* (2016), Behery *et al.* (2018), Huang *et al.* (2021), dan Arifiani & Rumijati (2021) yang menyatakan jika kepercayaan kepada pimpinan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB.

## 5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan hasil penelitian ini adalah:

- 1) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan jika baik buruknya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di LPD Desa Adat Jimbaran tidak mempengaruhi tingkat OCB para pegawai secara langsung.
- 2) Kepercayaan kepada pimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan jika semakin tinggi kepercayaan para pegawai terhadap pimpinannya, maka tingkat OCB yang ditunjukkan oleh para pegawai LPD Desa Adat Jimbaran akan semakin meningkat.
- 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada pimpinan. Hal ini menunjukkan jika semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka tingkat kepercayaan para pegawai LPD Desa Adat Jimbaran kepada pimpinannya akan semakin meningkat.
- 4) Kepercayaan kepada pimpinan memediasi penuh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Hal ini menunjukkan jika kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap OCB, melainkan berpengaruh secara tidak langsung melalui mediasi kepercayaan kepada pimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Budiastrawan, I.P. (2023, Maret 3). *Mantan Ketua LPD Yehembang Kauh ditahan di Kasus Dugaan Korupsi Rp 2 Miliar*. Detikbali. <https://www.detik.com/bali/hukum-dan-kriminal/d-6598370/mantan-ketua-lpd-yehembang-kauh-ditahan-di-kasus-dugaan-korupsi-rp-2-miliar>
- Aidina, N. R., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan antara Kepercayaan terhadap Pemimpin dengan Keterikatan Kerja pada Karyawan PT Telkom Witel Semarang. *Jurnal Empati*, 6 (4), hal. 137-142. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.20002>
- Alamsyah, M. N., Firdaus, M. A., & Rinda, R. T. (2020). Pengaruh Organizational Trust dan Organizational Commitment terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 3 (3), hal. 413-420. <https://doi.org/10.32832/manager.v3i3.3906>
- Arifiani, R. S., & Rumijati, A. (2021). Peran Etika Kerja Islami sebagai Pemoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dimediasi oleh Kepercayaan. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 15 (2), hal. 253-263. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2021.v15.i02.p08>
- Bayu Permana, I.M., & Netra, I.G.S.K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 9 (1), hal. 321-343. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i01.p17>
- Behery, M., Al Nasser, A. D., Jabeen, F., & El Rawas, A. S. (2018). Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect ff Followers' Trust and Commitment in The Middle East. *International Journal of Business and Society*, 19 (3), pp. 793-815.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Caldwell, C. (2018). *Leadership, Ethics, and Trust*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Chandra, K. A. (2023). Pengaruh Transformational Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Ypi. Ar-Rohman Cibinong Kab. Bogor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 278-288.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2016). *Organizational Behavior* (5th ed). New York: McGraw Hill Education.
- Denny, Sanjaya, R., Munthe, R. G., Pratikna, R. N., & Mulia, F. (2022). Apakah Organizational Citizenship Behavior Organisasi Bidang Jasa Dipengaruhi Servant Leadership dan Trust in Leadership? *Management and Entrepreneurship Journal*, 5 (2), hal. 69-80. <https://doi.org/10.56244/manners.v5i2.604>
- Dharmawan Pradhana, I.P., & Nova Kusuma Hendra, P. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kepercayaan kepada Pemimpin terhadap

- Keterikatan Kerja Karyawan pada PT. Bali Bijaksana Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Binawakya*, 14 (4), hal. 2455-2464. <https://doi.org/10.33758/mbi.v14i4.356>
- Duarsih Kusumadewi, N.W., & Sri Darma, G. (2021), Kepemimpinan Ideal untuk Generasi Millenials: A Field Study. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 10 (11), hal. 955 - 966. <https://doi.org/10.24843/EEB.2021.v10.i11.p03>
- Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Intention to Quit through Perceived Organisational Support, Organisational Justice and Trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22 (1), pp. 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2338>
- Fitrijayanti, D., Asmony, T., & Suprayetno, D. (2015). Pengaruh Quality of Work Life (QWL) dan Kepercayaan pada Pimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasional (Studi pada Balai Latihan Kerja Pemerintah Sepuluh Lombok). *Jurnal Magister Manajemen*, 4 (3). <https://doi.org/10.29303/jmm.v4i3.37>
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B., & Nichols, T. (2011). Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 23 (4), pp. 409-425. <https://www.jstor.org/stable/23209107>
- Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Bali. Peraturan Daerah Propinsi Tingkat I Bali Nomor 2 Tahun 1988 tentang Lembaga Perkreditan Desa (1988). Bali.
- Gupta, S., & Tamhankar, S. (2023). Impact of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviours: An Empirical Analysis. *Orissa Journal of Commerce*, 44 (1), pp. 77-90. <https://doi.org/10.54063/ojc.2023.v44i01.07>
- Hady Perdana, I.K., & Surya, I.B.K. (2017). Pengaruh Servant Leadership dan Trust in Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6 (6), hal. 3225-3251. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/29948>
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Harianto, T., & Meilani, Y. C. (2023). Keadilan Organisasional, Trust, dan Komitmen Organisasional Berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT Boga Inti. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 3 (1), hal. 23-36. <http://dx.doi.org/10.19166/ff.v3i1.6776>
- Hendri, A. (2022). Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan CV. Jaya Sentosa Sejahtera. *Jurnal Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang*, 5 (1), hal. 6-9. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v5i1.2365>
- Hikmawati, F. (2020). *Metodologi Penelitian*. Depok: Rajawali Pers.
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being. *Psychology*

*Research and Behavior Management*, 14, pp. 655-664.  
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>

Jonason, P. K., & Middleton, J. P. (2015). Dark Triad: The “Dark Side” of Human Personality. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 5, pp. 671–675. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25051-4>

Juniartha, I.B.M., Wardana, I.M, & Surya Putra, M. (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). *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 21 (2), hal. 181-196. <https://doi.org/10.24843/bse.2016.v21.i02.p07>

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 656-669. <https://doi.org/10.2307/256704>

Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10 (1), pp. 10-11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>

Larasati, G., & Susilowati, I. (2021). Pengaruh Transformational Leadership, Job Satisfaction, dan Organizational Commitment Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan Bank CIMB Niaga Kantor Cabang Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3 (1), hal. 1-12. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i1.772>

Laurie, S., & Hutabarat, Z. (2022). Analisis Pengaruh Perceived Meaningful Work, Environmental Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior Towards The Environment di Hotel Mercure dan Ibis Samarinda. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 2 (1), hal. 9-20. <https://doi.org/10.19166/ff.v2i1.5294>

Mahendro, A. (2023, Mei 17). Korupsi Rp. 57,2 Miliar, Mantan Ketua LPD Sangeh Divonis 8 Tahun Bui. *DetikBali*. <https://www.detik.com/bali/hukum-dan-kriminal/d-6725837/korupsi-rp-57-2-miliar-mantan-ketua-lpd-sangeh-divonis-8-tahun-bui>

Malay, M. N. (2022). *Belajar Mudah & Praktis: Analisis Data dengan SPSS dan JASP*. Bandar Lampung: CV. Madani Jaya.

Mardizal, J., Anggriawan, F., Ghazali, A., Haddar, G. A., & Arifudin, O. (2023). Model Kepemimpinan Transformational, Visioner dan Authentic Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Era 4.0. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3 (5), hal. 2994-3003. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i5.5195>

Matondang, D. B., & Hadi, F. (2023, Januari 19). Korupsi Rp 26,8 M, Eks Ketua LPD Ungasan Bali divonis 7 Tahun Penjara. *KumparanNews*. <https://kumparan.com/kumparannews/korupsi-rp-26-8-m-eks-ketua-lpd-ungasan-bali-divonis-7-tahun-penjara-1zfXflo4qNP/full>

Maulana, A., Fadhilah, M., & Kirana, K. C. (2022). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship

- Behavior (OCB) Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 14 (1), hal. 65-75. <https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10607>
- Mehra, P., & Krishnan, V. R. (2005). Impact of Svadharma Orientation on Transformational Leadership and followers Trust in Leader. *Journal of Indian Psychology*, 23 (1), pp. 1-11.
- Muhammad, H., & Abdillah, M. R. (2022). Kepercayaan pada Pimpinan Institusi dan Rekan Kerja terhadap Komitmen Afektif Pegawai. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1 (1), hal. 63-70. <https://doi.org/10.55356/jksm.v1i1.18>
- Mulyanti, D., & Rohendi, A. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Pegawai (Organizational Citizenship Behavior) pada Karyawan Rumah Sakit Dustira Cimahi. *Jurnal Ekono Insentif Kopwil* 4, 9, hal. 27-34.
- Muslichah, & Asrori, S. (2018). The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust In Leader as Intervening Variable. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 2 (2), pp. 61-70. <https://doi.org/10.22219/jibe.v2i02.6580>
- Ngurah Satya Utami, A.A.S., & Supartha, I.W.G. (2023). Peran Kecerdasan Emosional Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Organisasi Publik. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12 (3), hal. 361 - 374. <https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i03.p01>
- Noermijati, & Azzuhri, M. (2018). Analysis of Transformational Leadership Effect Towards Organizational Citizenship Behaviour Mediated by Organizational Commitment in The Heritage Hotel. *International Journal Economics and Finance*, 11 (3), pp. 298-306. <https://doi.org/10.1504/IJMEF.2018.093793>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Nugroho, A. B., Subyantoro, A., & Siswanti, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan dan Organizational Citizenship Behavior di Desa Preneur Sriharjo. *Strata Social and Humanities Studies*, 1 (2), hal. 137-145. <https://doi.org/10.59631/sshs.v1i2.110>
- Nugraha, A. P. (2021). The Effect of Transformational Leadership Style, Transactional Leadership and Charismatic Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Working Culture as An Intervening Variable. *IAIC International Conferences*, 3 (2), pp. 100-112. <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.469>
- Nurhidayati, A. N., Susita, D., & Sebayang, K. D. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Perceived Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction as Intervening Variable. *The International Journal of Social Sciences World*, 3 (2), pp. 193-204. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5347921>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. United Kingdom: Sage Publications, Inc.

- Patras, Y. E., & Hidayat, R. (2019). Upaya Meningkatkan Kepercayaan pada Organisasi melalui Perbaikan Perilaku Pemimpin dan Keadilan Organisasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26 (2), hal. 185-194. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v4i1.2471>
- Prahesti, D. S., Riana, I.G., & Artha Wibawa, I.M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6 (7), hal. 2761-2788. <https://doi.org/10.24843/EEB.2017.v06.i07.p06>
- Pramudianti, R., & Wijono, S. (2019). Kepemimpinan Transformasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Produksi PT Patria Prima Jaya Kab. Semarang. *Jurnal Psikologi Perseptual*, 4 (2), hal. 120-131. <https://doi.org/10.24176/perseptual.v4i2.4978>
- Putra, B. A., & Kartika Dewi, A.A.S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (8), hal. 4892-4920. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/20296>
- Qadar. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada Kantor Badan Pusat Statistik Kota Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 1 (2), hal. 75-86. <https://doi.org/10.59663/jebidi.v1i2.21>
- Rahyuda, I.K. (2019). *Metode Penelitian Bisnis*. Denpasar: Udayana University Press.
- Rakasiwi, I.D.G., & Rahyuda, A. G. (2017). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Mediasi Trust in Leadership pada Karyawan The Lodek Villas. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 13 (2), 107-119. <https://dx.doi.org/10.31940/jbk.v13i2.701>
- Regen, R., Syahril, R. R., Maha, A. D., Lukiawati, E., & Siliswati. (2023). The Affect of Person-Organizational Fit, Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior toward Police Performance in Kerinci. *Enrichment: Journal of Management*, 13 (1), hal. 418-427. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1269>
- Riyanto, S., & Hapsari, D. C. (2020). Strengthening Organizational Citizenship Behavior through the Implementation of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Compensation System. *International Journal of Social Science and Economics Invention*, 6 (8), pp. 316-323. <https://doi.org/10.23958/ijsssei/vol06-i08/222>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed). Harlow: Pearson Education.
- Romaita, Rahmat, A., & Asfar, A. (2022). Kepemimpinan Altruistik Kepala Desa terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 4 (2), hal. 97-112. <https://doi.org/10.31849/jmbt.v4i2.12713>
- Rusdi Suryawan, I.G, Ardana, I.K, & Suwandana, I.G.M. (2021). Transformational Leadership, Work Stress and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*

(AJHSSR), 5 (1), pp. 146-157. <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2021/01/U21501146157.pdf>

- Salsabila, A. (2024). Pengaruh Self Efficacy, Organizational Justice, dan Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Perusahaan Uno.Co. *Jurnal: IKRAITH-EKONOMIKA*, 7 (2), hal. 122-133. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i2.3341>
- Sihabudin, Wibowo, D., Mulyono, S., Wijaya Kusuma, J., Arofah, I., Arnawisuda Ningsi, B., Saputra, E., Purwasih, R., & Syaharuddin. (2021). *Ekonometrika Dasar Teori dan Praktik Berbasis SPSS*. Purwokerto Selatan: CV. Pena Persada Redaksi.
- Sinaga, D. (2014). *Buku Ajar Statistik Dasar*. Jakarta Timur: UKI PRESS.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sugijono. (2016). Analisis Jabatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *ORBITH*, 52-58, 12 (1), hal. 52-58. <http://dx.doi.org/10.32497/orbith.v12i1.316>
- Suherman, H. P., Deswary, D., & Sari, E. (2017). The Relationship Between Organizational Trust with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) of Employee at Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai East Jakarta. *Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 4 (1), hal. 104-112. <https://doi.org/10.21009/improvement.v4i1.1818>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syarifudin, A., & Widodo, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Anggota Bais TNI. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 12 (2), hal. 94-105. <https://doi.org/10.35968/jimspc.v12i2.1102>
- Tanujaya, S. P. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Variabel Mediasi Supervisor Trust. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 14 (27), hal. 75-91. <https://doi.org/10.24167/jab.v14i27.962>
- Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M., & Glaso, L. (2021). The Impact Of Transformational Leadership and Interactional Justice on Follower Performance and Organizational Commitment in A Business Context. *Journal of General Management*, 46 (4), pp. 274-283. <https://doi.org/10.1177/0306307020984579>
- Trivedy, D. (2019). *Our Glassrooms: Perceptiveness and Its Implications for Transformational Leadership*. New York: Business Expert Press.
- Tsai, J. C., & Kang, T. (2019). Reciprocal Intention in Knowledge Seeking: Examining Social Exchange Theory in An Online Professional Community. *International Journal of Information Management*, 48, pp. 161-174. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.02.008>

- Ugwu, L. I., Enwereuzor, I. K., & Orji, E. U. (2015). Is Trust in Leadership a Mediator Between Transformational Leadership and In-Role Performance among Small-Scale Factory Workers? *Review of Managerial Science*, 10 (4), pp. 629-648. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0170-z>
- Utama, M. S. (2016). *Aplikasi Analisis Kuantitatif untuk Ekonomi dan Bisnis*. Denpasar: C.V. Sastra Utama.
- Wijayanti, A. P., & Netra, I.G.S.K. (2022). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Indocitra Jaya Samudera Jembrana Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 11 (2), hal. 1566-1575. <https://doi.org/10.24843/EEB.2022.v11.i12.p13>
- Wirapranaya, I.G.N A., & Supartha, I.W.G. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior pada BPD Bali Cabang Renon. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (11), hal. 7386-7417. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/18198>
- Yoanita, S. T., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Organizational Citizenship Behavior (Ekstra Peran) pada Karyawan: Adakah Peranan Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional? *INNER: Journal of Psychological Research*, 3 (1), hal. 234-243. <https://aksiologi.org/index.php/inner/article/view/917>