

Pengaruh transformational leadership dan job satisfaction terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) pada lingkungan VUCA organisasi di BPS Provinsi Jawa Barat

The influence of transformational leadership and job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a VUCA organizational environment at Central Bureau of Statistics, West Java Province

Haiban Hajjid Arsyadana*, Dadang Sugiana, Teddy Kurnia Wirakusumah

*Corresponding author, Surel: haiban22001@mail.unpad.ac.id

Universitas Padjajaran, Jl. Ir. Soekarno KM 21, Sumedang, Jawa Barat, 45363, Indonesia

Paper received: 25-07-2024; revised: 03-09-2024; accepted: 24-09-2024; published: 30-04-2025

How to cite (APA Style): Arsyadana, H. H., Sugiana, D., & Wirakusumah, T. K. (2025). Pengaruh transformational leadership dan job satisfaction terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) pada lingkungan VUCA organisasi di BPS Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Praksis dan Dedikasi Sosial (JPDS)*, 8(1), 206-215. DOI: [10.17977/um022v8i12025p206-215](https://doi.org/10.17977/um022v8i12025p206-215)

Abstract

Over a four-year period, from 2019 to 2022, the Customer Satisfaction Index (CSI) at Statistics Indonesia (BPS) demonstrated an upward trend. However, based on a Gap Analysis between service satisfaction levels and consumer importance levels, there remains a discrepancy indicating that, on average, consumers feel the service performance has not fully met their expectations or needs. Additionally, BPS faces challenges from a complex and dynamic organizational environment often described by the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity). This study aims to evaluate the impact of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB), with job satisfaction as a mediating variable. The respondents of this study comprised 92 employees at the BPS Regional Office of West Java Province, including operational staff and functional officers. A quantitative approach was adopted, with data collected through online questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The study's results reveal that transformational leadership indirectly influences OCB through job satisfaction as a mediating variable. Furthermore, transformational leadership directly and significantly impacts job satisfaction, while job satisfaction also directly and substantially affects OCB.

Keywords: transformational leadership; job satisfaction; organization citizenship behavior; VUCA

Abstrak

Dalam kurun waktu empat tahun, dari 2019 hingga 2022, indeks kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction Index/CSI*) di Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan tren peningkatan. Namun, jika ditinjau dari hasil Analisis Kesenjangan (GAP) antara tingkat kepuasan layanan dengan tingkat kepentingan konsumen, terdapat selisih yang mengindikasikan bahwa rata-rata konsumen merasa kinerja pelayanan belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi atau kebutuhan mereka. Selain itu, BPS menghadapi tantangan lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis, sering dirujuk dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) terhadap perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*), dengan kepuasan kerja (Job Satisfaction) sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Responden dalam penelitian ini adalah 92 pegawai BPS Provinsi

Jawa Barat, yang meliputi staf pelaksana serta pejabat fungsional. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner daring dan dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja juga memberikan pengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; kepuasan kerja; perilaku kewargaan organisasi; VUCA

PENDAHULUAN

Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan lembaga pemerintah non-kementerian di Indonesia yang bertanggung jawab dalam menghasilkan dan menyediakan data statistik. Data tersebut digunakan oleh pemerintah, masyarakat, dan pelaku ekonomi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, perencanaan, serta pengembangan kebijakan. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BPS memiliki kantor pusat di Jakarta dan kantor-kantor statistik di seluruh provinsi dan kabupaten/kota di Indonesia. Selain itu untuk mendukung tugas dan fungsinya, BPS dibantu oleh beberapa unit kerja lainnya seperti bagian administrasi keuangan, bagian hukum, dan bagian sumber daya manusia. Semua unit kerja ini bekerja sama untuk mencapai tujuan, visi, dan misi BPS yang baru yaitu sebagai “Penyedia Data Statistik Berkualitas Untuk Indonesia Maju”.

Dengan visi baru yang diusung, peran BPS sebagai penyedia data dan informasi statistik menjadi semakin vital. BPS tidak hanya berfungsi sebagai pilar utama dalam menyediakan statistik berkualitas di Indonesia, tetapi juga memiliki pengaruh yang signifikan di kancah internasional. Salah satu yang menjadi tantangan ialah BPS merupakan organisasi yang beroperasi dalam kondisi lingkungan yang kompleks dan dinamis. Hal ini dikenal dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*). VUCA adalah istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan lingkungan organisasi yang cepat berubah dan tidak stabil. Dalam kurun waktu empat tahun terakhir, semenjak tahun 2019-2022 terdapat banyak perubahan baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi BPS. Salah satu perubahan besar yang terjadi adalah pemangkasan jabatan struktural di seluruh tingkatan organisasi, dari eselon I hingga eselon IV.

Dalam lingkungan VUCA yang kompleks dan dinamis, BPS perlu terus beradaptasi dengan perubahan dan memperkuat kapabilitasnya guna menghasilkan data statistik yang akurat, handal, dan terpercaya, sehingga dapat mendukung pembangunan nasional dan memenuhi kebutuhan informasi yang berkualitas bagi masyarakat dan pemangku kepentingan. Lingkungan organisasi yang VUCA memerlukan SDM yang memiliki keterampilan dan sikap yang dapat membantu organisasi beradaptasi dan bertahan dalam kondisi yang sulit serta berubah-ubah. Hal ini dikenal dengan istilah OCB (*Organization Citizenship Behavior*). OCB adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tugas-tugas yang diinstruksikan oleh organisasi. Perilaku ini dapat berupa membantu pegawai lain, meningkatkan kinerja organisasi, menjaga lingkungan kerja yang harmonis, dan lain-lain. Perilaku OCB ini memberikan dampak positif bagi organisasi seperti peningkatan produktivitas, kinerja, kepuasan kerja pegawai, dan citra positif organisasi di mata publik. Oleh karena itu, perilaku OCB yang dilakukan pegawai dapat menjadi sumber daya penting bagi organisasi dalam menghadapi lingkungan VUCA.

Menurut data Indeks Kualitas Pelayanan Publik (*Worldwide Governance Indicators / WGI*) yang diterbitkan oleh Bank Dunia pada tahun 2021, Indeks Efektivitas Pemerintah (*Government Effectiveness Index/GEI*) menunjukkan tren peningkatan yang konsisten dari tahun 2019 hingga 2021. Pada tahun 2021, Indonesia mencapai skor GEI sebesar 53,0 dari total skor maksimal 100,0. Indeks ini bertujuan untuk menggambarkan persepsi masyarakat terhadap kualitas

elayanan publik dan kinerja pelayanan yang disediakan oleh aparatur sipil negara. Selain itu, indeks ini juga menilai kemampuan pemerintah dalam merancang dan melaksanakan kebijakan publik, serta dalam menyelesaikan konflik di lingkungan yang kompleks dan dinamis. Skor GEI dihitung melalui survei yang melibatkan berbagai lapisan masyarakat, dengan rentang nilai antara 0 hingga 100. Skor yang lebih tinggi mencerminkan efektivitas pemerintahan dalam mengelola kebijakan dan menyelesaikan permasalahan. Meskipun skor Indonesia menunjukkan tren yang membaik, skor tersebut masih berada di bawah rata-rata global, yang tercatat pada angka 57,7 di tahun 2021.

BPS, sebagai institusi yang bertugas menyediakan data statistik berkualitas bagi para pemangku kepentingan, diharapkan terus berinovasi dan memperbaiki kualitas pelayanannya. Kemajuan dalam upaya ini dapat terlihat dari hasil Survei Kebutuhan Data (SKD) yang dilaksanakan oleh BPS. Survei ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen terhadap kualitas data dan layanan yang diberikan oleh BPS. Dalam SKD 2022, pengukuran dilakukan dengan skala 1-10, di mana konsumen dianggap puas jika memberikan nilai kepuasan di atas 7,66. Pedoman ini merujuk pada standar penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat untuk unit penyelenggara layanan publik. Pada Survei Kebutuhan Data (SKD-2022) BPS, jenis layanan yang menjadi objek survei diantaranya adalah karakteristik konsumen, kepuasan pelayanan, kepuasan kebutuhan data, persepsi perilaku anti korupsi, dan kepuasan kualitas data. Terdapat sejumlah aspek yang menjadi fokus penilaian, seperti analisis tabulasi silang, analisis kesenjangan (GAP), *Importance and Performance Analysis* (IPA), Indeks Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Indeks / CSI*), serta Indeks Perilaku Anti Korupsi (IPAK).

Sebagaimana dikutip dari Publikasi Survei Kebutuhan Data (SKD) periode tahun 2019 sampai dengan tahun 2022, diketahui bahwa *Customer Satisfaction Index* (CSI) untuk periode tahun 2019 sampai dengan tahun 2022 selalu mengalami tren kenaikan. Pada tahun 2019 memperoleh CSI 81,92 persen, kemudian tahun 2020 memperoleh CSI 88,33 persen, pada tahun 2021 memperoleh CSI 88,36 persen, dan ditahun 2022 memperoleh CSI 88,77 persen. Namun apabila dilihat dari segi penilaian Analisis Kesenjangan (GAP) antara tingkat kepuasan layanan dengan tingkat kepentingan konsumen terdapat (GAP) yang berkisar antara -0,02 sampai dengan -0,65 yang artinya secara rata-rata konsumen merasa bahwa kinerja pelayanan belum sepenuhnya memenuhi harapan (kepentingan) konsumen.

Terkait adanya kesenjangan (GAP) antara tingkat kepuasan layanan dan tingkat kepentingan konsumen selama periode 2019 hingga 2022 menunjukkan bahwa BPS masih dihadapkan pada tantangan untuk terus melakukan perbaikan dan inovasi demi meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dampak dari perkembangan teknologi dan informasi yang pesat membuat konsumen dapat memenuhi kebutuhannya dengan lebih cepat, yang berujung pada ekspektasi tinggi terhadap standar layanan publik. Konsumen kini menginginkan pelayanan BPS yang lebih cepat, mudah, efektif, dan efisien. Jika BPS tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan organisasi yang penuh ketidakpastian (VUCA), maka kesenjangan (GAP) tersebut akan semakin melebar dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, penting bagi BPS untuk menerapkan strategi yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas layanannya.

Menurut Dwiyanto, Satrya, dan Lestari (2022) untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi, diperlukan unsur pendukung seperti keterlibatan pegawai dalam tugas-tugas ekstra seperti kerjasama, membantu sesama pegawai, memberikan saran, serta mengelola waktu kerja secara efektif selain tugas pokok yang diemban. Konsep formal yang menjelaskan perilaku tersebut disebut OCB. OCB dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, sebagaimana diungkapkan dalam penelitian oleh Indarti, Solimun, Fernandes, dan Hakim (2017). Kepuasan kerja berhubungan erat dengan dedikasi seseorang terhadap pekerjaannya. Ketika seorang karyawan merasa tidak puas, hal ini dapat berdampak negatif pada perilaku kerjanya. Karyawan tersebut cenderung tidak akan melakukan yang terbaik, kurang berusaha, dan jarang meluangkan waktu

dan usaha tambahan dalam menjalankan tugasnya. Adapun faktor lain yang juga mendukung kinerja organisasi didalam lingkungan yang VUCA adalah Gaya Kepemimpinan, sebagaimana disampaikan pada penelitian Podsakoff, MacKenzie, dan Bahcrach (2000). Kepemimpinan merupakan komponen penting dari OCB, dan sangatlah penting dalam lingkungan VUCA di mana karyawan mungkin membutuhkan arahan dan panduan dalam menghadapi kondisi yang kompleks dan tidak pasti. Karyawan yang menunjukkan OCB dengan mengambil peran kepemimpinan, menjadi mentor bagi orang lain, serta memberikan dukungan dan panduan kepada rekan kerja mereka dapat membantu membangun budaya organisasi yang kuat yang mampu bertahan dalam lingkungan VUCA.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka peneliti tertarik untuk mencari tahu variabel-variabel yang diduga oleh peneliti memiliki pengaruh terhadap adanya GAP yang belum memenuhi harapan antara tingkat kepentingan konsumen terhadap tingkat kepuasan layanan, pada pelayanan publik BPS. Peneliti merasa perlu melakukan penelitian ini agar adanya GAP bisa semakin diminimalisir pada tahun-tahun mendatang.

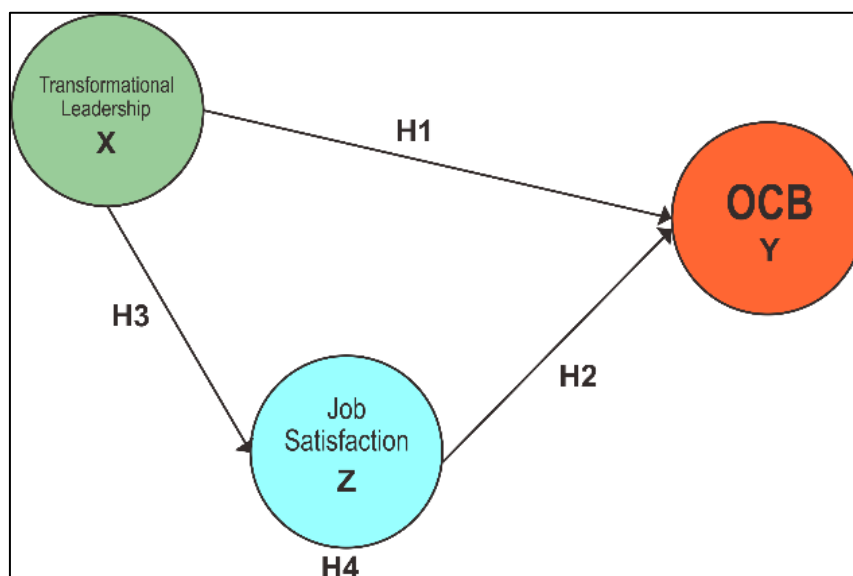
Studi yang dilakukan oleh Dwiyanto, Satrya, dan Lestari (2022) melibatkan 200 pegawai yang terdiri atas staf pelaksana dan pejabat fungsional di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi DKI Jakarta serta Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta I hingga Jakarta VII. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi OCB. Penelitian ini menegaskan bahwa pemimpin yang mampu membangun dan memperkuat kepercayaan di antara anggota tim dapat meningkatkan kontribusi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Selain itu, kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial yang memperkuat hubungan antara Transformational Leadership dan OCB, dengan nilai *Variance Accounted For* (VAF) sebesar 28 persen, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat dampak Transformational Leadership terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhanty dan Kurniawan (2020) pada 94 pegawai di PT. Borobudur Oto Mobil Yogyakarta menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ramadhanty dan Kurniawan (2020) menyatakan jika karyawan merasa puas dan setia terhadap perusahaan, mereka akan menunjukkan perilaku OCB yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Soegandhi, Sutanto, dan Setiawan (2013) yang dilakukan pada 119 pegawai PT. Surya Timur Sakti Jatim, penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Menurut Soegandhi, Sutanto, dan Setiawan (2013) karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung organisasi (OCB). Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan cenderung tidak melakukan tindakan di luar tugas pokok mereka. Kondisi ini dapat disebabkan oleh persepsi negatif karyawan terhadap perusahaan, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka dan menimbulkan stres dan emosi negatif.

Nasra dan Heilbrunn (2015) juga melakukan penelitian pada 211 guru laki-laki dan perempuan Arab di sistem pendidikan Arab di Israel. Penelitian Nasra dan Heilbrunn (2015) bertujuan untuk memperluas dan mengintegrasikan penelitian sebelumnya tentang efek mediasi dari kepuasan kerja terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku OCB. Hasilnya menunjukkan adanya efek langsung yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan efek mediasi dari kepuasan kerja pada hubungan tersebut. Studi ini menyatakan bahwa proporsi tinggi perempuan dalam sistem pendidikan Arab mempengaruhi nilai dan perilaku sekolah Arab, serta tingkat perilaku OCB. Sifat-sifat perempuan seperti kerja sama, perhatian pada orang lain, empati, dan saling ketergantungan melayani sebagai infrastruktur OCB. Penelitian yang sama juga didukung oleh Darmawan dan Maisaroh

(2017) yang melakukan penelitian pada 89 guru dan karyawan di 3 sekolah islamic boarding school setingkat SMA di Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap perilaku OCB, selain masing-masing berpengaruh secara simultan, juga ditemukan adanya pengaruh variabel moderasi yaitu kepuasan kerja pada hubungan variabel kepemimpinan transformasional dan OCB. Darmawan dan Maisaroh (2017) mengatakan penerapan kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh yang semakin kuat terhadap OCB apabila disertai dengan sistem kerja yang memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Peningkatan kemampuan kepemimpinan transformatif dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak positif pada OCB. Semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformatif dan semakin besar tingkat kepuasan kerja, semakin besar pula kemungkinan untuk terciptanya OCB yang meningkat.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini (Gambar 1) mengadopsi dan menyesuaikan model penelitian yang dikembangkan oleh Dwiyanto, Satrya, dan Lestari (2022).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran pada Gambar 1, disampaikan dugaan peneliti sebagai berikut :

- H1 : *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
- H2 : *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
- H3 : *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*
- H4 : *Job satisfaction* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode analisis Structural Equation Modelling (SEM) untuk menguji hubungan antara variabel-variabel dalam kerangka pemikiran yang telah dirumuskan. Subjek penelitian adalah pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Barat, yang mencakup pelaksana atau staf serta pejabat fungsional. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan kemudahan akses dan ketersediaan data subjek penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling* (SRS) dengan pendekatan probabilitas. Penggunaan teknik SRS didasarkan pada beberapa alasan, yaitu: pertama, telah tersedia kerangka sampel berupa daftar nama pegawai BPS

Provinsi Jawa Barat yang sudah diurutkan sesuai dengan Nomor Induk Pegawai (NIP); kedua, jumlah populasi yang relatif kecil, yakni sebanyak 120 orang, memungkinkan penerapan teknik ini secara efisien karena populasi bersifat seragam dan tidak tersebar luas secara geografis; ketiga, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasi, sehingga metode sampling berbasis probabilitas merupakan pilihan yang paling tepat.

Langkah pertama yang diambil oleh peneliti adalah menentukan jumlah sampel (n) dengan tingkat kepercayaan 95% dan margin of error sebesar 5%. Dari populasi sebanyak 120 pegawai BPS Provinsi Jawa Barat, diperoleh jumlah sampel sebanyak 92 orang. Selanjutnya, peneliti menggunakan tools analisis data pada program Excel untuk secara acak memilih 92 sampel dari total populasi, sehingga diperoleh sampel yang representatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form kepada responden yang telah terpilih sebagai sampel. Hasil uji coba (pre-test) kuesioner menunjukkan bahwa semua pernyataan dalam kuesioner valid dan reliabel, dengan nilai Outer Loading lebih dari 0,5 dan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7.

Penelitian ini menggunakan Transformational Leadership sebagai variabel independen. Menurut Buil, Martinez, dan Matute (2019), *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengelola kepentingan individu pegawai dengan mengubah sikap, perilaku, aspirasi, serta minat mereka, sekaligus mendorong peningkatan kinerja. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah OCB. Soegandhi, Sutanto, dan Setiawan (2013) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela yang dilakukan pegawai di luar tugas formal yang ditetapkan organisasi. Perilaku ini meliputi aspek *in-role*, yaitu pelaksanaan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan, dan *extra-role*, yakni memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan organisasi. Selain itu, variabel mediasi yang digunakan adalah *job satisfaction*. Paais dan Pattiruhu (2020) menyebutkan bahwa Job Satisfaction berperan sebagai penghubung antara penghargaan terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan di tempat kerja, yang mencerminkan perasaan individu terhadap lingkungan kerjanya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang diperoleh melalui kuesioner menunjukkan bahwa profil responden dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori, yaitu usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, dan durasi masa kerja. Berdasarkan kategori usia, sebanyak 38 pegawai (41,9%) berada dalam rentang usia 30–39 tahun, menjadikannya kelompok usia terbesar dalam penelitian ini. Disusul oleh kelompok usia 40–49 tahun dengan 30 pegawai (32,3%), kemudian kelompok usia 20–29 tahun sebanyak 12 pegawai (12,9%), dan kelompok usia 50–59 tahun yang juga berjumlah 12 pegawai (12,9%). Dalam kategori jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 47 pegawai (51,6%), sedangkan laki-laki berjumlah 45 pegawai (48,4%). Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan D-IV/S1 sebanyak 56 pegawai (61,3%), diikuti oleh lulusan S2 sebanyak 28 pegawai (32,3%), dan 2 pegawai (2,17%) yang berpendidikan D1–D3. Sementara itu, dalam hal masa kerja, mayoritas responden yaitu sebanyak 53 orang (58,1%) telah bekerja selama 10–20 tahun. Selanjutnya, 21 responden (22,6%) memiliki masa kerja 1–10 tahun, sedangkan masing-masing sebanyak 9 responden (9,7%) memiliki masa kerja 20–30 tahun dan lebih dari 30 tahun.

Uji Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana model mampu membangun hubungan yang sesuai antara indikator dengan variabel yang diukur. Berdasarkan Wati (2018), sebuah indikator dianggap valid jika nilai Outer Loading-nya lebih dari 0,5. Suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) melebihi 0,7, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut memenuhi kriteria sebagai model yang layak dan valid.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5 (Gambar 1). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut memenuhi standar yang diperlukan untuk menguji validitas dan reliabilitas dalam model penelitian.

	JOB SATISF...	OCB10	0.839	TL1	0.885
JS11	0.784	OCB11	0.868	TL10	0.866
JS14	0.736	OCB12	0.851	TL11	0.793
JS16	0.841	OCB13	0.849	TL12	0.825
JS18	0.804	OCB14	0.833	TL13	0.834
JS20	0.838	OCB15	0.788	TL2	0.852
JS21	0.855	OCB2	0.781	TL3	0.796
JS22	0.877	OCB3	0.741	TL4	0.911
JS7	0.791	OCB4	0.885	TL5	0.858
		OCB5	0.748	TL6	0.861
		OCB6	0.830	TL7	0.920
		OCB7	0.896	TL8	0.925
		OCB8	0.927	TL9	0.830

Gambar 1. Nilai Pengukuran Outer Loading

Uji Model Struktural

Pengujian ini dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas antar variabel laten yang diteliti. Berdasarkan Wati (2018), sebuah model pengukuran dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap konstruk lebih dari 0,6, nilai *Composite Reliability* (CR) lebih dari 0,7, dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,5. Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
JOB SATISFACTION	0.928	0.932	0.941	0.667
OCB	0.963	0.965	0.968	0.698
TRANSFORMATION LEADERSHIP	0.970	0.975	0.973	0.738

Gambar 2. Hasil Pengujian dengan SmartPLS

Berdasarkan uji yang dilakukan menggunakan SmartPLS, hasil yang tertera dalam Gambar 2 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6 dan nilai CR lebih dari 0,7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki reliabilitas yang tinggi dan layak digunakan untuk mengukur konstruksinya. Selain itu, nilai AVE untuk seluruh variabel juga lebih dari 0,5, yang mengindikasikan bahwa lebih dari 50% indikator pada setiap variabel dapat merefleksikan variabel tersebut dengan baik.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pengecekan validitas diskriminan dengan merujuk pada data *Fornell-Larcker Criterion* yang ditampilkan pada Gambar 3. Hasil yang ditunjukkan mengindikasikan bahwa setiap indikator hanya merepresentasikan variabel yang diukurnya, dan tidak menunjukkan keterkaitan yang lebih kuat dengan variabel lain.

Discriminant Validity			
	Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Hetero
	JOB SATISF...	OCB	TRANSFOR...
JOB SATISF...	0.817	0.000	0.000
OCB	0.722	0.835	0.000
TRANSFOR...	0.620	0.518	0.859

Gambar 3. hasil Validitas Deskriminan

Uji Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Wati (2018), variabel independen dikatakan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila nilai *T-Statistics* melebihi 1,96, yang merupakan nilai t tabel, atau dengan mempertimbangkan tingkat signifikansi yang ditunjukkan oleh P-Value.

Hipotesis yang menyatakan bahwa *transformational leadership* mempengaruhi OCB (H1) ditolak, karena nilai *T-Statistics* sebesar 0,45 lebih kecil dari 1,96. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh positif langsung terhadap OCB, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB secara langsung.

Namun, apabila dilihat dari pengaruh tidak langsung, *transformational leadership* terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB, dengan nilai *T-Statistics* sebesar 3,233, yang melebihi nilai 1,96. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, *Transformational Leadership* mempengaruhi OCB melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB (H4) diterima.

Selanjutnya, hipotesis yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (H3) juga diterima, dengan *t-statistics* sebesar 5,199, yang lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, yang konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *T-Statistics* untuk pengaruh *job satisfaction* terhadap OCB adalah 3,569. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *job satisfaction* mempengaruhi OCB secara positif dan signifikan diterima, yang sejalan dengan penelitian sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian dan uji hipotesis (H4), *job satisfaction* terbukti dapat memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB. Sementara itu, hipotesis (H1) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh langsung positif terhadap OCB namun tidak signifikan, menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi penuh yang memperkuat hubungan antara *transformational leadership* dan OCB.

Dalam kurun waktu empat tahun mulai dari tahun 2019 sampai dengan 2022, *Customer Satisfaction Index* (CSI) di Badan Pusat Statistik selalu mengalami tren kenaikan, namun apabila dilihat dari segi penilaian Analisis Kesenjangan (GAP) antara tingkat kepuasan layanan dengan tingkat kepentingan konsumen terdapat (GAP) yang artinya secara rata-rata konsumen merasa bahwa kinerja pelayanan belum sepenuhnya memenuhi harapan (kepentingan) konsumen. Disisi lain BPS juga dihadapkan pada lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis yang dikenal dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*). Semenjak tahun 2019-

2022 terdapat banyak perubahan baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi BPS, mulai dari pemangkasan jabatan struktural di seluruh tingkatan organisasi, perubahan budaya organisasi yang sebelumnya (PIA) menjadi (Ber-Ahlak), perubahan SOP pendataan dilapangan yang awal mula *Paper Based* (PAPI) menjadi *Smartphone Based* (CAPI/CAWI). Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan tersebut, membuat BPS perlu terus beradaptasi dengan perubahan dan memperkuat kapabilitasnya guna menghasilkan data statistik yang akurat, handal, dan terpercaya, sehingga dapat mendukung pembangunan nasional dan memenuhi kebutuhan informasi yang berkualitas bagi masyarakat dan pemangku kepentingan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks adaptasi terhadap lingkungan yang VUCA, *Transformational Leadership* memainkan peran penting dalam meningkatkan *Job Satisfaction* pegawai di BPS Provinsi Jawa Barat. Peningkatan *Job Satisfaction* ini kemudian mendorong peningkatan OCB di kalangan pegawai BPS Provinsi Jawa Barat. Dalam lingkungan organisasi yang penuh ketidakpastian (VUCA), pegawai diharapkan dapat bekerja sama dan berkolaborasi dengan baik antar individu untuk mendukung sistem pelayanan publik yang efektif. Selain itu, pegawai diharapkan juga mampu memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan dalam tugas mereka (*extra-role*), selain yang sudah tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (*in-role*).

Dalam penelitian ini, *Transformational Leadership* dianggap sebagai faktor kunci dalam mendukung *Job Satisfaction* pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan OCB pegawai. Salah satu butir pada variabel ini menunjukkan bahwa pimpinan di BPS Provinsi Jawa Barat memiliki kemampuan komunikasi yang sangat baik dalam memberikan motivasi kepada pegawai untuk terus berkembang. Tingginya kontribusi indikator yang menggambarkan hal tersebut mengharuskan pimpinan di BPS Provinsi Jawa Barat untuk menunjukkan pola kepemimpinan transformasional yang dapat menginspirasi dan memotivasi pegawai di lingkungan tersebut.

Selanjutnya *Job Satisfaction* juga menjadi faktor penting yang mendukung OCB pegawai. Nilai butir indikator tertinggi menyatakan seluruh pegawai di BPS Provinsi Jawa Barat mendapatkan kesempatan yang sama dalam hal mengembangkan pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan untuk menunjang karir nya. Implementasi yang telah dilakukan oleh BPS adalah pemberian kesempatan beasiswa pendidikan S2 dan S3 bagi pegawai BPS yang telah menjalani masa kerja minimal 4 tahun di BPS. Selain itu BPS juga senantiasa mengadakan *workshop* dan pelatihan diluar kegiatan teknis BPS seperti pelatihan keprotokolan, *workshop* adobe creative, *workshop* membuat infografis sederhana, dan lain-lain. Hal tersebut diatas adalah implementasi yang dilakukan BPS guna meningkatkan *soft-skill* pegawai agar pegawai di BPS Provinsi Jawa Barat menjadi lebih kreatif dan inovatif.

Kemudian terkait OCB, indikator tertinggi dihasilkan oleh butir yang menyatakan bahwa seluruh pegawai di BPS Provinsi Jawa Barat siap membantu rekan kerjanya ketika rekan kerja tersebut membutuhkan bantuan. Hal ini sangat selaras dengan konsep yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dalam lingkungan organisasi yang VUCA para pegawai dituntut mampu berkolaborasi dan bersinergi, salah satunya yaitu dengan saling membantu ketika rekan kerja membutuhkan bantuan, dan siap sedia kapanpun ketika rekan kerja membutuhkan bantuan atau *mem-backup* pekerjaan. Perilaku OCB yang dilakukan pegawai dapat menjadi sumber daya penting bagi organisasi dalam menghadapi lingkungan VUCA.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap OCB. Perbedaan hasil dengan penelitian sebelumnya mungkin disebabkan oleh faktor-faktor seperti perbedaan budaya atau lingkungan organisasi. Namun, *Transformational Leadership* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB secara tidak langsung melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan transformasional di BPS Provinsi Jawa Barat tidak memberikan efek langsung

terhadap OCB, tetapi meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada OCB. Selain itu, Transformational Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction, yang juga berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu hanya fokus pada BPS Provinsi Jawa Barat, dan belum memasukkan variabel lain yang bisa mempengaruhi OCB, seperti budaya dan komitmen organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan variabel-variabel tersebut dan menggunakan sampel yang lebih besar dan beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cortés-Denia, D., Pulido-Martos, M., Bosak, J., & Lopez-Zafra, E. (2024). The impact of transformational leadership on workers' personal resources: Latent profile analysis and links with physical and psychological health. *BJPsych Open*, 10(5), e135.
- Darmawan, A., & Maisaroh, M. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior pada Islamic Boarding School tingkat SMA di Yogyakarta. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 93–113.
- Dwiyanto, E., Satrya, A., & Lestari, E. P. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap perilaku loyalitas pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 7(1), 73–87.
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293.
- Ishii, K., Takemura, Y., & Ichikawa, N. (2021). Relationships between the components of nurse managers' transformational leadership and organisational learning subprocesses in a hospital ward: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 672–680.
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2016). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 380–396.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Prasetio, A. P., Siregar, S., & Laturlean, B. S. (2015). The effects of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(2), 99–108.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. 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>
- Ramadhanty, A., & Kurniawan, I. S. (2020). Penguatan organizational citizenship behavior: Peran kepuasan kerja dan loyalitas. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(1), 37–44.
- Saputra, J. M. D., & Riana, I. G. (2021). The effect of job satisfaction on organizational commitments and organizational citizenship behavior. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(1), 15–19.
- Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). *Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim*.
- Wati, L. (2018). *Metodologi penelitian terapan* (Edisi kedua). Pustaka Amri.