



Organizational Citizenship Behavior: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja

Tiara Dyah Maharani^{1*}, Agus Frianto¹

¹Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: tiara.19007@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to explain the effect of transformational leadership on organizational citizenship behaviour through work engagement. This research is a quantitative study with 43 respondents. This research censused all populations of employees of PT. X. The analysis technique used in this study is the structural equation model partial least square with PLS software version 4.0. The analysis results obtained from this study indicate that transformational leadership and work engagement have a positive and significant effect on organizational citizenship behaviour. Meanwhile, work engagement in this study has yet to be able to mediate the effect of transformational leadership on organizational citizenship behaviour. The leaders need to approach all employees according to the characteristics of each employee so that the delivery of input and directions can be more effective. In addition, it is necessary to have periodic supervision of employees' work so that employees will be more focused when working. Companies also need to involve employees in doing new things outside of work, such as accompanying apprentices or new employees during their orientation period, so employees get used to being open to everyone and accustomed to helping each other even outside their routine jobs.

Keywords: transformational leadership; organizational citizenship behavior; work engagement.

PENDAHULUAN

Persaingan industri yang terjadi pada saat ini berkembang sangat pesat terutama dalam era globalisasi. Persaingan tersebut mendorong perusahaan untuk terus melakukan perkembangan dan tidak dapat hanya berfokus pada teknologi saja, melainkan juga pada sumber daya manusia (SDM) (Sukmarani, 2022). Hal tersebut perlu dilakukan karena SDM yang berkualitas mampu mengembangkan perusahaan di tengah-tengah persaingan industri yang ada (Sholikah & Frianto, 2022). SDM juga dijadikan sebagai penggerak organisasi yang berdampak pada kelancaran dalam mencapai suatu tujuan (Fahriyansyah *et al.*, 2022).

SDM sangat berperan penting untuk menghasilkan kinerja yang baik pada perusahaan (Nurjanah *et al.*, 2020). Pengelolaan SDM yang berkualitas dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya kepemimpinan dan keterikatan kerja. Kepemimpinan transformasional termasuk gaya kepemimpinan yang ideal dengan revolusi industri saat ini. Kepemimpinan transformasional dibutuhkan untuk menginspirasi sekaligus memperhatikan setiap pengembangan dari karyawan (Purwanto, 2022). Faktor lain yang memengaruhi pengelolaan SDM adalah keterikatan kerja. Karyawan yang dikelola dengan baik akan termotivasi untuk bekerja dengan optimal sehingga ketika mereka merasa terikat dengan pekerjaan, mereka akan memunculkan perilaku sukarela atau yang biasa disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Triyanthi & Subudi, 2018).

Karyawan yang memiliki perilaku OCB akan bekerja melebihi standar minimal perusahaan tanpa mengharapkan imbalan karena mereka merasa memiliki ikatan kerja yang baik dengan perusahaan (Arar & Nasra, 2019). Menurut Sarwadhamana *et al.* (2021), hubungan yang terjalin dengan baik antara pemimpin dan karyawan akibat dari adanya gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan perilaku positif dari karyawan sebagai penerapan dari OCB. Kepemimpinan transformasional akan mendorong pemimpin untuk memberikan arahan bagaimana memaksimalkan kinerja agar pencapaian tujuan dapat terealisasikan. Menurut Khan *et al.* (2020) dan Febrian (2021), terdapat hubungan positif

antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Namun, hal ini berbeda dengan Navis *et al.* (2020) dan Arifiani *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Karyawan yang memiliki perilaku OCB akan merasa lebih terikat dengan pekerjaannya (Song *et al.*, 2019). Menurut Buil *et al.* (2019), karyawan yang memiliki keterikatan kerja tentunya akan memunculkan pikiran yang positif dan memiliki ketahanan mental yang tinggi dalam bekerja. Hal itu tentunya tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Sukmarani (2022) menjelaskan bahwa pemimpin yang transformasional selalu memberikan motivasi dan meyakinkan kepada karyawan untuk bekerja dengan semangat sehingga dapat membuat mereka lebih terikat pada pekerjaannya. Zaki *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja. Sedangkan, penelitian Nurtjahjani *et al.* (2020) menunjukkan bahwa ketidakterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja.

Keterikatan kerja ditunjukkan pada kondisi di mana karyawan bersedia untuk meningkatkan kinerja mereka dan mendorong pertumbuhan diri mereka dalam bekerja (Farid *et al.*, 2019). Karyawan juga cenderung melakukan peran ganda dengan sukarela karena merasa bahwa hal itu merupakan timbal balik yang harus dilakukan untuk perusahaan sehingga perilaku OCB mereka juga akan meningkat (Park, 2019). Menurut Song *et al.* (2019), terdapat hubungan yang positif antara keterikatan kerja terhadap OCB. Namun, Guo *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh negatif terhadap OCB.

Setiap perusahaan tentunya mengupayakan agar seluruh karyawan memiliki keterikatan kerja dan perilaku OCB yang tinggi agar dapat meningkatkan produktivitas dalam hal pelayanan pada pelanggan (Praborini *et al.*, 2021). Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk memberikan pemahaman kepada karyawan agar mereka bekerja sesuai dengan aturan sekaligus bekerja dengan tekun (Nurtjahjani *et al.*, 2020). Dari hasil observasi awal, PT. X memberikan pemahaman terkait pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan dengan cara pengadaaan *sharing session* setiap minggu, terlebih karena PT. X termasuk perusahaan penyewaan jasa angkutan yang seringkali berhadapan langsung dengan pelanggan. Selain itu, PT. X juga menekankan kepada semua karyawan untuk fokus dalam menyelesaikan pekerjaan agar dapat mengurangi terjadinya resiko kerugian pada perusahaan dengan aktivitas mengemudi tanpa bermain *gadget* dan harus dalam keadaan tidak mengantuk.

Berdasarkan hasil observasi, karyawan PT. X telah diberikan pemahaman agar tetap fokus dalam bekerja, namun beberapa karyawan masih sering menyampurkan urusan pribadi ke dalam pekerjaan mereka. Mereka juga cenderung pasif dalam memberikan masukan untuk perusahaan. Setelah didalami lebih lanjut melalui wawancara dengan beberapa karyawan di PT. X, mereka merasakan perbedaan kepemimpinan dari kepemimpinan yang sebelumnya. Mereka merasa bahwa aturan saat ini berbeda dan menjadi sangat rinci sehingga menimbulkan ketidaknyamanan ketika bekerja. Meskipun pemimpin telah memberikan motivasi dan *reward*, mereka masih merasa bahwa aturan yang diterapkan masih kurang tepat. Berdasarkan wawancara dengan karyawan kantor PT.X, pemimpin selalu mengadakan *sharing session* dengan memberikan masukan, evaluasi, serta mendiskusikan terkait kendala apa saja yang terjadi selama mereka bekerja. Meskipun telah diberikan evaluasi, karyawan tetap bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan karena mereka merasa bahwa perusahaan juga telah memberikan banyak hal selama mereka bekerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terhadap keterikatan kerja.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

Mastur *et al.* (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk menghasilkan berbagai perubahan pada positif pada setiap proses

kegiatan yang terjadi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Akir (2020) yang menjelaskan bahwa pemimpin harus mengubah sikap dan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin akan lebih berfokus pada bagaimana pemimpin mengubah kesadaran dari karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih optimal sekaligus memberikan pandangan akan visi masa depan dan membangun kredibilitas.

Peningkatan kesadaran akan pentingnya pekerjaan perlu dilakukan agar karyawan dapat membantu dalam proses pengembangan perusahaan. Kepemimpinan transformasional mampu mendorong karyawan untuk mengikuti apa yang diinginkan oleh perusahaan (Zaki *et al.*, 2019). Menurut Sarwadhama *et al.* (2021), pemimpin yang transformasional dapat memberikan pengaruh sekaligus stimulus yang baik kepada karyawan sehingga karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaan mereka dan akan memahami tanggung jawabnya pada perusahaan.

Novianti (2021) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional terdapat empat indikator, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Pengaruh ideal yaitu pemimpin yang mampu memberikan wawasan dan pandangan yang berbeda dari dengan memberikan contoh yang baik kepada karyawan. Motivasi inspirasional yaitu pemimpin yang mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya. Stimulasi intelektual yaitu pemimpin yang mampu memberikan kepercayaan kepada karyawan dengan mengubah suasana menjadi lebih nyaman di tempat kerja. Pertimbangan individu yaitu pemimpin yang mampu memberikan arahan untuk melakukan pekerjaan dan dapat menghargai pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.

Organizational Citizenship Behavior

Perilaku OCB sangat diperlukan dalam perusahaan karena perilaku ini mengarah pada tindakan individu untuk melakukan sesuatu secara sukarela yang dapat membuat organisasi menjadi lebih efektif (Song *et al.*, 2019). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB mencerminkan perilaku setia karyawan yang melakukan tindakan di luar peran mereka. Perilaku OCB juga didefinisikan sebagai perilaku seseorang yang secara sukarela membantu sesama rekan kerjanya sekaligus perusahaan yang mana perilaku tersebut bukan merupakan tuntutan dari peran individu yang bersangkutan (Triyanthi & Subudi, 2018).

Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki kualitas untuk menunjang pengembangan pada perusahaan dalam menciptakan suatu perubahan. Dalam hal ini, perilaku OCB memainkan peranan penting dalam proses keberhasilan organisasi (Sholikah & Frianto, 2022). Menurut Kim & Park (2019), perilaku OCB akan mengacu pada kinerja ekstra peran atau peran ganda yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan dengan peran yang seharusnya di mana peran tersebut mencerminkan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah diberikan.

Arifiani & Rumijati (2021) menyatakan bahwa bahwa OCB memiliki lima indikator, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, dan *sportsmanship*. *Altruism* yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan menolong sesama secara sukarela. *Conscientiousness* yaitu perilaku yang ditunjukkan melalui pemenuhan persyaratan yang dibuat oleh organisasi dengan tidak melanggar aturan yang berlaku. *Courtesy* ditunjukkan dengan perilaku pencegahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain. *Sportsmanship* yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan adanya perilaku tanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukan sekaligus menanggung resiko yang ditimbulkan. *Civic virtue* yaitu perilaku yang ditunjukkan dengan mengutamakan kepentingan organisasi dan kepentingan bersama serta dengan sukarela mengesampingkan kepentingan pribadi atau diri sendiri.

Keterikatan Kerja

Praborini *et al.* (2021) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai suatu hubungan yang terjalin antara karyawan dan perusahaan ataupun dengan pemimpin di mana karyawan akan melakukan pekerjaan dengan benar serta peduli terhadap pekerjaan yang telah diberikan. Keterikatan kerja ditandai dengan adanya sikap semangat dalam bekerja, berdedikasi tinggi, serta mampu menyerap pengetahuan akan pekerjaan secara maksimal (Farid *et al.*, 2019). Menurut Amor *et al.* (2020), sikap dan pikiran yang

positif membuat mereka bekerja dengan penuh semangat dan fokus pada pencapaian dan penyelesaian dari pekerjaannya.

Karyawan dengan keterikatan kerja tinggi akan bersedia mengorbankan lebih banyak waktu dan tenaganya untuk lebih aktif dalam kegiatan-kegiatan maupun pencapaian tujuan dalam meningkatkan produktivitas serta keuntungan perusahaan. Keterikatan kerja juga dapat membuat karyawan merasa lebih bertanggung jawab pada pekerjaan mereka dan senantiasa ingin mengembangkan kemampuannya agar dapat memberikan kontribusi yang lebih baik (Sukmarani, 2022). Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurtjahjani *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja merupakan sikap yang dilakukan oleh karyawan dengan melaksanakan pekerjaan secara maksimal, penuh tanggung jawab, serta bekerja keras dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Sikap tersebut dapat mendukung keberlangsungan dan kelancaran proses bisnis sekaligus memenuhi berbagai kebutuhan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Amor *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa terdapat tiga indikator untuk mengukur keterikatan kerja, antara lain: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* yaitu karyawan yang memiliki tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi serta memberikan waktu dan usahanya untuk pekerjaan yang telah diberikan. *Dedication* yaitu karyawan yang memiliki keinginan yang kuat dan merasa bahwa pekerjaan yang sedang dilakukan adalah hal yang menyenangkan sehingga sulit untuk melepaskannya. *Absorption* yaitu karyawan yang benar-benar memahami pekerjaannya sehingga merasa waktu cepat berlalu dan membuat mereka sulit untuk melepaskan diri dari suatu pekerjaan.

Pengaruh antar Variabel

Perilaku OCB karyawan dapat meningkat apabila faktor yang memengaruhi perilaku tersebut juga berjalan dengan baik. Faktor tersebut yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang penting dalam meningkatkan perilaku OCB karyawan karena pemimpin dapat mengubah cara pandang karyawan terhadap pekerjaan mereka menjadi lebih baik lagi (Novianti, 2021). Pengaruh yang ditimbulkan dari kepemimpinan yang transformasional membuat hubungan pemimpin dan karyawan semakin baik sehingga akan lebih mudah untuk mencapai tujuan (Arar & Nasra, 2019). Pernyataan tersebut didukung oleh Fahriyansyah *et al.* (2022), Khaola & Rambe (2021), dan Purwanto (2022) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional dalam perusahaan, maka perilaku OCB juga dapat meningkat. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan, karyawan akan memberikan perlakuan dan timbal balik yang baik kepada perusahaan di mana kondisi ini dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan. Ini berbeda dengan penelitian Zhang *et al.* (2020) yang menjelaskan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara penerapan dari kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB karyawan. Hal tersebut juga menegaskan bahwa ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan pada jangka pendek maupun panjang, perilaku OCB karyawan tidak mengalami perubahan apapun.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Terciptanya hubungan yang baik dalam perusahaan merupakan harapan bagi semua pemimpin. Kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja dan memberikan rasa nyaman dalam bekerja sehingga akan memengaruhi kondisi psikologis karyawan (Zaki *et al.*, 2019). Keterikatan tersebut membuat karyawan merasa bahwa pemimpin telah memberikan banyak hal sehingga mereka senantiasa memberikan kontribusi dan keterikatannya pada pekerjaan (Kim & Park, 2019). Sukmarani (2022), Zaki *et al.* (2019), dan Praborini *et al.* (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

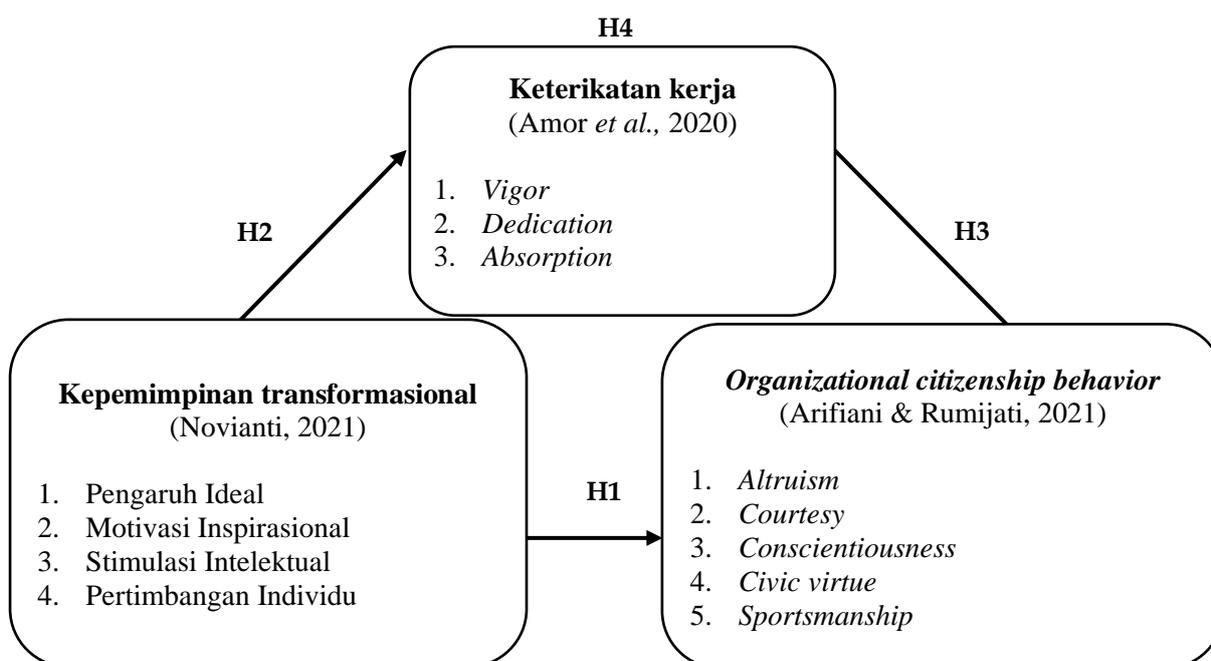
Keterikatan kerja menjadi hal yang sangat diharapkan karena dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan mendorong pertumbuhan diri mereka dalam perusahaan (Farid *et al.*, 2019). Kondisi itu

membuat karyawan senantiasa bekerja dengan sukarela di luar pekerjaan normal mereka di mana hal tersebut juga didukung oleh penelitian Park (2019), Song *et al.* (2019), dan Farid *et al.* (2019) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara keduanya. Kepekaan akan pekerjaan juga ditunjukkan oleh karyawan akibat dari adanya keterikatan kerja dengan membantu rekan lain untuk menyelesaikan tugas mereka. Pengaruh positif antara keduanya akan berdampak langsung pada pengembangan dan pengelolaan perusahaan dalam jangka Panjang.

H3: Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan motivasi, moralitas yang lebih tinggi, kebersamaan yang lebih kuat, serta arahan bagaimana melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai cita-cita dari perusahaan (Febrian, 2021). Hal ini akan mendorong pertumbuhan diri mereka yang mengarah kepada perilaku positif dari karyawan guna meningkatkan efektivitas perusahaan (Fahriyansyah *et al.*, 2022). Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan secara sukarela melakukan pekerjaan meskipun itu di luar kewajiban mereka sehingga perilaku OCB karyawan akan semakin meningkat karena semakin tinggi keterikatan kerja dalam suatu perusahaan, semakin tinggi perilaku OCB karyawan (Park, 2019).

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui keterikatan kerja.



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

Gambar 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam memengaruhi perilaku OCB karyawan dan keterikatan kerja. Keterikatan kerja juga dapat memengaruhi perilaku OCB karyawan. Dalam Gambar 1, keterikatan kerja dijadikan sebagai variabel mediasi atau variabel penghubung dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data primer pada penelitian ini didapatkan melalui penyebaran kuesioner pada karyawan PT. X. Kuesioner penelitian disebarikan secara *online* dengan memberikan *link Google Form* kepada *General Affair Supervisor* yang kemudian dikirimkan sekaligus diisi oleh seluruh karyawan. Penelitian ini mensurvei seluruh anggota populasi (sensus) sebanyak 43

orang. Skala pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala *Likert 5* poin. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan memanfaatkan *software* pengolah data SmartPLS versi 4.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan beberapa karakteristik responden, di antaranya yaitu jenis kelamin, pendidikan terakhir, masa bekerja, usia, dan status pernikahan. Hasil dari karakteristik responden menunjukkan 91% responden berjenis kelamin laki-laki atau sebanyak 39 orang dan 9% responden berjenis kelamin perempuan atau sebanyak 4 orang. Jumlah responden dengan usia 20-30 tahun sebanyak 9 orang (21%), usia 31-40 tahun sebanyak 9 orang (21%), usia 41-50 tahun sebanyak 17 orang, dan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 8 orang (19%). Berdasarkan pendidikan terakhir, responden dengan jenjang S1/Diploma berjumlah 9 orang (21%), jenjang SLTA/Sederajat sebanyak 29 orang (67%), dan jenjang SLTP/Sederajat sebanyak 5 orang (12%). Apabila dilihat dari status pernikahan, sebanyak 37 orang (86%) telah menikah dan 6 orang (14%) belum menikah, sedangkan jika dilihat dari masa kerja, responden dengan masa kerja kurang dari 3 tahun berjumlah 4 orang (9%), 7 orang (16%) dengan masa kerja 3-6 tahun, dan sebanyak 32 orang (75%) dari responden bekerja selama lebih dari 6 tahun.

Convergent Validity

Seluruh indikator yang ada dapat dikatakan valid apabila telah memenuhi nilai korelasi lebih dari 0,70. Namun, apabila nilai loadings berkisar antara 0,50 - 0,60 telah dianggap cukup (Ghozali, 2014).



Sumber: *Output SmartPLS 4.0* (2023, diolah)

Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL

Gambar 2 merupakan hasil uji *measurement model* untuk mendapatkan nilai *loading factor* dari setiap item pernyataan ketiga variabel dalam penelitian ini. Seluruh item pernyataan menunjukkan nilai $>0,5$ sehingga setiap item pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional, OCB, dan keterikatan kerja dapat dinyatakan valid.

Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menguji perbandingan nilai AVE yang mengarah pada ketidaksesuaian atribut-atribut yang seharusnya tidak diukur oleh konsep teoritis dan alat ukur atau dengan kata lain menguji seluruh variabel dengan variabel yang lainnya. Model penelitian dianggap baik apabila nilai AVE pada setiap variabel bernilai $>0,5$. Hasil pengujian dapat dilihat dalam Tabel 1 yang menunjukkan seluruh nilai AVE pada setiap variabel adalah $>0,5$. Akar AVE konstruk OCB sebesar 0,722, konstruk keterikatan kerja sebesar 0,729, dan konstruk kepemimpinan transformasional sebesar 0,810. Nilai tersebut mengartikan bahwa model penelitian ini dapat dikatakan baik karena telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Tabel 1.
VARIABEL DISCRIMINANT VALIDITY

| Variabel | Kepemimpinan Transformasional | Keterikatan Kerja | OCB |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------|
| Kepemimpinan Transformasional | 0,810 | | |
| Keterikatan Kerja | 0,450 | 0,729 | |
| OCB | 0,802 | 0,517 | 0,722 |

Sumber: *Output SmartPLS 4.0 (2023, diolah)*

Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk mengetahui nilai reliabilitas antara blok indikator dan konstruk yang membentuknya dan mengetahui sejauh mana jawaban responden tetap konsisten. *Composite reliability* dapat dikatakan baik apabila nilai yang dihasilkan berada di atas 0,70. Data yang dihasilkan menunjukkan nilai seluruh variabel berada di atas 0,70 di antaranya, 0,928 untuk kepemimpinan transformasional, 0,832 untuk keterikatan kerja, dan 0,899 untuk OCB. Seluruh variabel telah memenuhi persyaratan *composite reliability* sehingga dapat dikatakan bahwa model variabel yang digunakan memiliki nilai reliabilitas yang baik.

Cronbach's Alpha

Pengujian *Cronbach's Alpha* dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat hasil pengujian reliabilitas sekaligus mengevaluasi *internal consistency*. Hasil yang diperoleh dari pengujian ini seluruhnya berada di atas 0,70 antara lain, yaitu sebesar 0,925, 0,827, dan 0,898 untuk masing-masing variabel kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja dan OCB. Dari nilai tersebut, model variabel yang digunakan memiliki *cronbach's alpha* dan reliabilitas yang kuat.

Analisis R-Square

Model struktural pengujian dapat dilakukan dengan melihat nilai pada *R-Square* dalam uji *Goodness Fit Model*. Nilai *R-Square* dari pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja sebesar 0,203. Artinya, kepemimpinan transformasional mampu dijelaskan oleh variabel keterikatan kerja sebesar 20,3% dengan kategori lemah dan untuk 79,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Adapun nilai yang didapatkan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap OCB yakni sebesar 0,674 atau 67,4% dan masuk kedalam kategori baik, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat pada penelitian ini sebesar 32,6%.

Tabel 2.
OUTPUT UJI R-SQUARE

| Variabel | Kepemimpinan Transformasional |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional | |
| Keterikatan Kerja | 0,203 |
| OCB | 0,674 |

Sumber: *Output SmartPLS 4.0 (2023, diolah)*

Hasil Uji Relevansi Prediksi

Model PLS dapat dievaluasi dengan cara *q-squared predictive relevance* selain dengan melihat *r-squared*. Hasil pengujian relevansi prediksi menunjukkan nilai sebesar 0,28. Nilai yang dihasilkan dari pengujian tersebut adalah lebih dari 0 yang berarti model ini memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model penelitian sebesar 28%. Detail perhitungan *q-squared* dapat dilihat di rumus (1).

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - R1^2}) \times (\sqrt{1 - R2^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{1 - 0,203^2}) \times (\sqrt{1 - 0,674^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{0,959}) \times (\sqrt{0,546}) \\
 &= 1 - (0,980 \times 0,739) \\
 &= 0,28 \text{ atau } 28\% \dots \dots \dots (1)
 \end{aligned}$$

Hasil Uji Kausalitas

Variabel dikatakan dapat berpengaruh apabila hasil ujinya memiliki nilai *t-statistics* lebih dari 1,96 (Ghozali & Latan, 2015:81). Tabel 3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif yang dibuktikan dengan adanya nilai positif pada *estimate coefficient* yaitu sebesar 0,450 serta hasil *t-statistics* sebesar 4,445 ($\geq 1,96$). Hasil tersebut memberikan arti bahwa hipotesis 1 diterima, semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula keterikatan kerja yang ada. Sama halnya dengan kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang memiliki pengaruh signifikan dengan nilai *t-statistics* lebih dari 1,96, yaitu sebesar 9,576. Terdapat pengaruh positif di antara keduanya dengan nilai *estimate coefficient* yaitu sebesar 0,714 di mana hal itu terbukti ketika semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional dalam perusahaan, semakin tinggi perilaku OCB karyawan sehingga hipotesis 2 diterima. Keterikatan kerja terhadap OCB juga memiliki pengaruh yang signifikan dan positif. Hal itu terbukti dari nilai *t-statistic* sebesar 2,042 ($\geq 1,96$) dan *estimate coefficient* yang bertanda positif sebesar 0,195. Artinya, hipotesis 3 diterima, semakin tinggi keterikatan kerja, semakin tinggi juga perilaku OCB karyawan.

Tabel 3.
PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG

| Hubungan antar Variabel | | Original Sample | T-Statistic | Keterangan |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------|--------------------|
| Kepemimpinan transformasional (X) | → Keterikatan kerja (Z) | 0,450 | 4,445 | Hipotesis diterima |
| Kepemimpinan transformasional (X) | → OCB (Y) | 0,714 | 9,576 | Hipotesis diterima |
| Keterikatan kerja (Z) | → OCB (Y) | 0,195 | 2,042 | Hipotesis diterima |
| Kepemimpinan transformasional (X) | → Keterikatan kerja (Y) → OCB (Z) | 0,09 | 1,620 | Hipotesis ditolak |

Sumber: Data diolah (2023)

Besarnya nilai *t-statistic* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui keterikatan kerja yaitu 1,620 di mana nilai tersebut kurang dari nilai ambang batas signifikan $\geq 1,96$. Apabila nilai *t-statistic* $\geq 1,96$, variabel dalam penelitian tersebut berpengaruh signifikan dan hipotesis diterima sehingga dari hasil *t-statistic* 1,620 (kurang dari 1,96) menunjukkan bahwa hipotesis 4 ditolak. Tabel 3 menunjukkan bahwa jenis mediasi pada penelitian ini terbukti secara parsial. Hal ini dibuktikan dari nilai koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB sebesar 0,714 dan ketika memasukkan variabel keterikatan kerja, hasilnya menurun menjadi 0,09. Analisis tersebut memberikan arti bahwa keterikatan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dan tanpa melibatkan variabel keterikatan kerja sebagai variabel mediasi, kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh signifikan terhadap OCB sehingga keterikatan kerja merupakan *part mediation* antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. H1 terbukti. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Novianti (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengubah kesadaran dan memengaruhi perilaku OCB karyawan. Ketika pemimpin dari bidang perbankan khususnya pada jasa layanan asuransi dan investasi memberikan pengaruh yang ideal dan motivasi kepada karyawan, perilaku OCB mereka juga meningkat. Ini terlihat dari kemauan mereka untuk bekerja di luar jam kerja perusahaan dan tidak menunjukkan kelelahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian yang dilakukan di PT. X di mana pemimpin selalu memberikan contoh yang baik dan motivasi serta arahan yang dapat menginspirasi karyawan. Pemimpin juga selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan *reward* kepada karyawan yang telah bekerja dengan sangat baik. Perilaku pemimpin membuat karyawan merasa telah diberikan hak dengan baik sehingga

mereka juga akan melakukan sesuatu yang lebih untuk perusahaan dengan melakukan pekerjaan secara sukarela di luar pekerjaan normal mereka yang secara langsung meningkatkan perilaku OCB karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. H2 terbukti. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Amor *et al.* (2020) yang mengungkapkan hal serupa. Pengaruh tersebut dapat dilihat dari adanya sikap karyawan pada organisasi sektor pariwisata di Spanyol yang ikut berkontribusi dalam pengembangan perusahaan ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan meningkatkan kinerja dan melibatkan mereka dalam pekerjaan yang ada di perusahaan sehingga mereka merasa diberdayakan oleh pemimpin. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. X, karyawan yang memiliki hubungan baik dengan pemimpin akan memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Hubungan yang baik terjalin ketika pemimpin memberikan perlakuan yang baik dan dukungan yang penuh pada karyawan untuk melakukan pekerjaan sehingga membuat mereka tidak ingin meninggalkan perusahaan dan akan merasa terikat dengan pekerjaannya.

Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. H3 terbukti. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Song *et al.* (2019) yang menjelaskan bahwa keterikatan kerja dapat memengaruhi perilaku OCB. Perilaku OCB perawat pada 4 rumah sakit di Korea yang memiliki semangat tinggi ketika bekerja akan berpartisipasi aktif dalam semua kegiatan di luar peran mereka untuk berkontribusi pada rumah sakit. Hasil penelitian pada PT. X menunjukkan bahwa keterikatan kerja membuat karyawan selalu bersemangat ketika mendapatkan pekerjaan. Mereka akan memberikan seluruh waktu dan tenangnya serta tetap fokus dalam bekerja karena mereka merasa terikat dengan pekerjaan yang telah diberikan. Karyawan juga senantiasa melakukan usaha semaksimal mungkin untuk membantu pekerjaan yang tersedia meskipun pekerjaan itu di luar tugas mereka sehingga hal itu dapat memunculkan sekaligus meningkatkan perilaku OCB karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Keterikatan Kerja

Penelitian ini gagal membuktikan H4 bahwa keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan Buil *et al.* (2019) yang menyebutkan bahwa keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap OCB. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di PT. X, perilaku OCB paling banyak dipengaruhi oleh faktor pemimpin yang transformasional sehingga peran kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB karyawan sangat berpengaruh. Dukungan dari pemimpin sangat memengaruhi perilaku karyawan sehingga mereka akan menyelesaikan pekerjaan secara lebih maksimal ketika mendapatkan dukungan yang baik dari pemimpin yang transformasional

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja. Keterikatan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun, keterikatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui keterikatan kerja. Kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan tanggapan terkait pilihan solusi dari pemecahan masalah serta melibatkan karyawan untuk ikut serta dalam mengorientasi karyawan baru dengan tujuan untuk membiasakan mereka terbuka dengan orang-orang baru sekaligus terbiasa saling membantu antar karyawan. Pemimpin diharapkan mampu meningkatkan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan secara rutin dan tersistem serta memberikan ketegasan terkait batas waktu penyelesaian pada pekerjaan agar karyawan dapat lebih fokus dan totalitas dalam bekerja. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan pengaruh teknologi dan bergesernya integritas akibat dari adanya utilitas teknologi terhadap gaya kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akir, F. (2020). Examining of Organizational Citizenship Behaviors and Employee Involvement in Transformational Leadership and Organization Support : A Research on White Collar Bank Employees Fatma SÖNMEZ ÇAKIR. *Journal of Business Research-Turk*, 12(1), 111–125.
- Amor, A. M., Vazques, J. P. A., & Faina, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Arar, K., & Nasra, M. (2019). Leadership style , occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel. *Journal of Education Administration*, 57(1), 101–116. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2017-0094>
- 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), 253–263. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2021.v15.i02.p08>
- Arifiani, R. S., Sudiro, A., & Indrawati, N. K. (2020). the Role of Organizational Culture and Job Satisfaction in Mediating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 555–562. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.16>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). *International Journal of Hospitality Management Transformational leadership and employee performance : The role of identity , engagement and proactive personality*. 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Fahriyansyah, M. S., Natsir, M., Sumarsono, T. G., Mazaya, S. U., & Nanang A.S. (2022). Leadership style and organizational citizenship behavior in the local public hospital of Indonesia: The impact of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 249–260. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1846>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-gonz, S., & Khattak, A. (2019). Employees ' Perceptions of CSR , Work Engagement , and Organizational Citizenship Behavior : The Mediating Effects of Organizational Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Febrian, A. (2021). Examining the Contribution of Transformational Leadership Style and Affective Commitment to Organizational Citizenship Behavior (OCB). *EKONOMIKA SYARIAH : Journal of Economic Studies*, 5(1), 2614–7890.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternative dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guo, Y., Kang, H., Shao, B., & Halvorsen, B. (2019). Organizational politics as a blindfold: Employee work engagement is negatively related to supervisor-rated work outcomes when organizational politics is high. *Personnel Review*, 48(3), 784–798. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0205>
- Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., & Garavelli, A. C. (2020). Uncovering Innovativeness in Spanish Tourism Firms : The Role of Transformational Leadership, OCB, Firm Size, and Age. *Journal Sustainability*, 12, 1-26. <https://doi.org/10.3390/su12103989>

Tiara Dyah Maharani, Agus Frianto *Organizational Citizenship Behavior: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja*

- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Mastur, Soim, Haryanti, N., & Gufron, M. (2022). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Islamic Educational Institutions. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 948–961.
- Navis, M. W., Widiastuti, N. P. E., & Sumardjo, M. (2020). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior on the Environment of Community Organizations in Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 449–460. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.05>
- Novianti, K. R. (2021). Does Organizational Commitment Matter? Linking Transformational Leadership With Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 335–345. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.09>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership , job satisfaction , and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture The influence of transformational leadersh. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., & Masreviastuti. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 27(2), 191–204. <https://unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/article/view/8251>
- Park, K. O. (2019). The relationship between power type, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph16061015>
- Praborini, Y., Asaroni, T., Naim, M., & Febriano, Y. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Niat untuk Tinggal dengan Keterikatan Kerja sebagai Mediasi. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(02), 99–112. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.185>
- Purwanto, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 39–45.
- Sarwadhmana, R. J., Sumarni, S., & Yuliandari, N. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Perawat di RSUD Panembahan Senopati Bantul Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(3), 191–197. <https://doi.org/10.14710/jmki.9.3.2021.191-197>
- Sholikah, C. I. R., & Frianto, A. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Perusahaan Ritel. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 10–17.
- Song, E. J., Kim, M. J., & Koh, M. S. (2019). Moderating effects of career commitment in the relationship between work engagement and organizational citizenship behaviors of the clinical

- nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 25(3), 167–174. <https://doi.org/10.1111/jkana.2019.25.3.167>
- Sukmarani. (2022). Pengaruh Usia dalam Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja pada Perusahaan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4, 22–41.
- Triyanthi, M. T., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Pada Kinerja Dan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3, 837-868. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i03.p08>
- Zaki, H., Hinggo, H. T., & Binangkit, I. D. (2019). the Effect of Transformational and Transitional Leadership on Work Engagement : an Empirical Study of Lecturers At the Muhammadiyah. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 9(2), 194–202.
- Zhang, H., Liu, Z., & Wang, Y. (2020). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 467–485. <https://doi.org/10.1002/nml.21391>