



Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi pada PT Megah Dinar Calakan

Hilwa Karimah^{1*}, Rianti Setyawasih²

¹⁻²Manajemen, Universitas Muhammadiyah Indonesia, Indonesia

*Penulis Korespondensi: hilwakarimahh@gmail.com

Abstract. *This study aims to examine and analyze the effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Work Engagement as a mediating variable among employees of PT Megah Dinar Calakan. In today's competitive business environment, organizations increasingly require employees who are willing to contribute beyond their formal job duties, a voluntary behavior known as Organizational Citizenship Behavior, which is believed to be encouraged through effective transformational leadership and a strong sense of engagement at work. This research applied a quantitative method with a causal-associative research design. The population comprised all employees of PT Megah Dinar Calakan, with a total sample of 35 respondents determined through a saturated sampling technique. Primary data were obtained through the distribution of questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares with the assistance of statistical software. The findings indicate that Transformational Leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, and also has a positive and significant effect on Work Engagement. In addition, Work Engagement has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, and it also mediates the relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. These findings imply that organizations should strengthen transformational leadership practices, particularly by improving the communication of organizational vision and attention to individual employees' needs, while also maintaining employees' energy and enthusiasm at work, in order to enhance work engagement and foster voluntary, cooperative behavior that ultimately contributes to overall organizational effectiveness and performance.*

Keywords: *Transformational Leadership, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dengan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi di kalangan karyawan PT Megah Dinar Calakan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, organisasi semakin membutuhkan karyawan yang bersedia berkontribusi melampaui tugas pekerjaan formal mereka, suatu perilaku sukarela yang dikenal sebagai Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, yang diyakini dapat didorong melalui kepemimpinan transformasional yang efektif dan rasa keterlibatan yang kuat di tempat kerja. Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan desain penelitian kausal-asosiatif. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan PT Megah Dinar Calakan, dengan total sampel sebanyak 35 responden yang ditentukan melalui teknik pengambilan sampel jenuh. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak statistik. Temuan menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, serta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja. Selain itu, Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, dan juga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Temuan ini menyiratkan bahwa organisasi perlu memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, terutama dengan meningkatkan komunikasi visi organisasi dan perhatian terhadap kebutuhan masing-masing karyawan, sekaligus menjaga energi dan antusiasme karyawan di tempat kerja, guna meningkatkan keterlibatan kerja dan menumbuhkan perilaku sukarela serta kooperatif yang pada akhirnya berkontribusi terhadap efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kata Kunci: Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB); Kepemimpinan Transformasional; Keterlibatan Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan elemen strategis yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan, sehingga diperlukan pengelolaan yang efektif dan terarah melalui manajemen sumber daya manusia (Setyawasih et al., 2023). Selain mampu

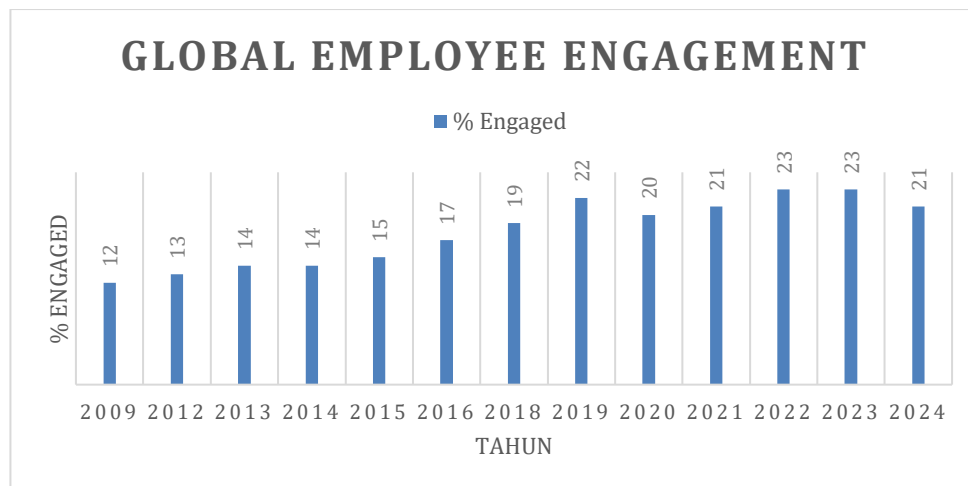
melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan tugas formalnya, organisasi juga memerlukan karyawan yang memiliki kemauan untuk memberikan kontribusi lebih dari sekadar kewajiban yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Perilaku tersebut disebut sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB), yakni tindakan sukarela yang dilakukan karyawan di luar tuntutan pekerjaan dan tidak secara langsung disertai dengan imbalan formal, tetapi dapat memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi (Luthans, 2011). Dengan demikian, OCB memiliki peran penting dalam membangun suasana kerja yang kondusif serta mendukung tercapainya peningkatan kinerja organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) belum tentu dapat berkembang secara optimal pada setiap organisasi. Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan dengan PT Megah Dinar Calakan, perilaku OCB pada karyawan masih belum menunjukkan tingkat yang optimal. Hal ini dapat dilihat dari terbatasnya kepedulian dan kesediaan karyawan untuk secara sukarela membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan. Hasil wawancara tersebut kemudian didukung oleh pra-survei yang melibatkan 20 karyawan dari berbagai bagian. Berdasarkan hasil pra-survei, hanya 20% karyawan yang menyatakan bersedia membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan, sementara 95% karyawan menunjukkan ketidakbersediaan untuk melakukan lembur secara sukarela. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela diharapkan dapat berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada kenyatannya masih belum terlaksana secara optimal. Kondisi tersebut mengindikasikan rendahnya penerapan dimensi altruism dan conscientiousness dalam OCB. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian lebih mendalam guna mengidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT Megah Dinar Calakan.

Rendahnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan Work Engagement (Organ & Podsakoff, 2006; Colquitt et al., 2021). Di antara berbagai faktor yang berpotensi memengaruhi OCB, Transformational Leadership dan Work Engagement dipandang memiliki kontribusi yang berpengaruh dalam meningkatkan munculnya perilaku OCB pada karyawan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), baik melalui pengaruh langsung maupun melalui Work Engagement yang berperan sebagai variabel mediator (Yuwono et al., 2023; Farisi et al., 2024).

Berdasarkan hasil wawancara dan pra-survei di PT Megah Dinar Calakan, terdapat indikasi bahwa penerapan Transformational Leadership belum optimal. Hasil menunjukkan bahwa 75% responden menilai pimpinan belum memberikan dorongan secara optimal kepada karyawan, kreativitas dan inovasi, serta belum memberikan dukungan yang memadai dalam pencapaian tujuan kerja. Temuan ini menunjukkan masih rendahnya aspek intellectual stimulation dan individualized consideration, yang berpotensi memengaruhi motivasi, keterlibatan kerja, dan perilaku ekstra peran karyawan.

Selain aspek kepemimpinan, Work Engagement juga merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap terbentuknya perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Work Engagement merujuk pada kondisi psikologis positif yang tercermin melalui semangat, dedikasi, serta keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2004). Dengan demikian, Transformational Leadership dan Work Engagement menjadi variabel yang relevan untuk dikaji lebih lanjut sebagai upaya dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT Megah Dinar Calakan.



Gambar 1. Grafik Global Employee Engagement

Sumber: Gallup, Inc (2025).

Work Engagement menggambarkan tingkat antusiasme, keterikatan, dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan tempat mereka bekerja (Gallup, 2025). Berdasarkan laporan Gallup, tingkat employee engagement secara global mengalami penurunan pada tahun 2024. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa menjaga keterlibatan karyawan dalam pekerjaan masih menjadi tantangan yang dihadapi oleh berbagai organisasi. Sejalan dengan kondisi tersebut, hasil pra-survei yang dilakukan di PT Megah Dinar Calakan menunjukkan masih terdapat permasalahan terkait dimensi vigor dan absorption pada karyawan. Sebagian besar responden mengaku mudah merasa lelah dalam bekerja dan kurang tekun ketika menghadapi hambatan

pekerjaan. Selain itu, mayoritas responden juga menunjukkan tingkat fokus dan keterlarutan kerja yang masih rendah. Meskipun demikian, dimensi dedication menunjukkan hasil yang relatif baik, ditandai dengan tingginya antusiasme dan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa Work Engagement karyawan belum optimal dan berpotensi memengaruhi munculnya perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Secara teoritis, Transformational Leadership dapat mendorong OCB melalui peningkatan keterlibatan kerja karyawan, karena pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan secara efektif dapat mendorong peningkatan semangat kerja serta keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah mengindikasikan adanya hubungan positif antara Transformational Leadership dan Organizational Citizenship Behavior (OCB), hasil yang diperoleh masih menunjukkan adanya ketidakkonsistenan. Beberapa studi membuktikan bahwa Transformational Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sementara studi lainnya menemukan bahwa Transformational Leadership tidak memiliki pengaruh langsung terhadap OCB. Ketidakkonsistenan temuan tersebut kemudian mendorong penelitian lebih lanjut untuk mempertimbangkan Work Engagement sebagai variabel yang dapat memediasi hubungan antara Transformational Leadership dan OCB. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Transformational Leadership terhadap OCB dapat berlangsung secara tidak langsung melalui peningkatan Work Engagement. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian (research gap) mengenai peran Work Engagement dalam menjembatani pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Oleh sebab itu, dengan mempertimbangkan fenomena empiris yang ditemukan dan kesenjangan pada penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Work Engagement pada karyawan PT Megah Dinar Calakan.

2. KAJIAN TEORITIS

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Luthans (2011), OCB ialah perilaku sukarela yang dilakukan di luar system penghargaan formal organisasi, tetapi tetap berperan penting dalam mendukung keberlangsungan organisasi. Sejalan dengan pandangan tersebut, Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang berada di luar kewajiban formal karyawan dan secara keseluruhan dapat mendukung efektivitas organisasi. Sementara itu,

Colquitt et al. (2021) mengemukakan bahwa OCB mencakup berbagai tindakan di luar tuntutan pekerjaan yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja serta efektivitas organisasi. Sementara itu, indikator Organizational Citizenship Behavior menurut Luthans (2011) mencakup Altruism, Conscientiousness, Sportsmanship, Courtesy, dan Civic Virtue.

Transformational Leadership

Transformational Leadership adalah Gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi bawahannya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa Transformational Leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang mampu mendorong karyawan untuk memiliki komitmen dalam mewujudkan visi organisasi, meningkatkan inovasi, dan mengoptimalkan potensi yang dimiliki setiap individu. Konsep tersebut mencakup empat dimensi utama, yaitu Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration. Sejalan dengan pandangan tersebut, Insan (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan motivasi karyawan, menanamkan nilai-nilai kerja, dan memberikan arahan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sementara itu, Northouse (2019) memandang Transformational Leadership sebagai suatu proses hubungan antara pemimpin dan pengikut yang dapat meningkatkan motivasi dan moralitas dari kedua pihak.

Dalam perspektif Organizational Behavior, kepemimpinan merupakan bagian dari group mechanisms yang memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku kerja karyawan (Colquitt et al., 2021). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional memungkinkan pemimpin memberikan inspirasi, dukungan, dan stimulasi intelektual kepada karyawan, sehingga mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi. Dorongan tersebut dapat tercermin melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar kewajiban formalnya dalam rangka mendukung efektivitas organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Naimah et al. (2022), Nurjanah et al. (2020), serta Sridadi et al. (2022) menunjukkan bahwa Transformational Leadership memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa penerapan Transformational Leadership yang semakin efektif dalam organisasi dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku Organizational Citizenship Behavior.

H1: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Work Engagement

Work Engagement menggambarkan keadaan psikologis positif yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan Work Engagement sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berkaitan dengan pekerjaan, yang terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Vigor mengacu pada tingginya energi dan ketahanan mental dalam bekerja, dedication ditunjukkan melalui antusiasme, inspirasi, serta rasa bangga terhadap pekerjaan, sedangkan absorption berkaitan dengan tingkat konsentrasi dan keterlarutan karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat Work Engagement yang tinggi umumnya memiliki semangat, energi, dedikasi, dan fokus yang kuat dalam menjalankan tanggung jawabnya. Armstrong dan Taylor (2021) mengemukakan bahwa Work Engagement dapat mendorong karyawan untuk memberikan kinerja secara optimal bagi organisasi. Sementara itu, Adi dan Fithriana (2018) menjelaskan bahwa keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Colquitt et al. (2021), tingkat Work Engagement yang tinggi dapat mendorong karyawan dalam menunjukkan perilaku positif yang melebihi kewajiban formal dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterlibatan emosional terhadap pekerjaan memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk membantu rekan kerja menciptakan suasana kerja yang harmonis, serta memberikan kontribusi tambahan yang mendukung kepentingan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Work Engagement dapat mendorong munculnya Organizational Citizenship Behavior. Hasil penelitian Farisi et al. (2024) menunjukkan bahwa tingkat Work Engagement yang lebih tinggi dapat mendorong peningkatan Organizational Citizenship Behavior. Artinya, peningkatan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya cenderung diikuti oleh semakin meningkatnya penerapan perilaku Organizational Citizenship Behavior dalam lingkungan organisasi.

H2: Work Engagement berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement

Transformational Leadership tidak hanya berkontribusi dalam memengaruhi perilaku karyawan, tetapi juga berperan dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, memberikan perhatian terhadap kebutuhan

individu, serta mendukung pengembangan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Lingkungan tersebut selanjutnya dapat mendorong tumbuhnya semangat, antusiasme, dan dedikasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan Conservation of Resources Theory (COR), dukungan yang diberikan pemimpin merupakan sumber daya yang dapat meningkatkan energi psikologis karyawan sehingga mendorong munculnya Work Engagement. Karyawan yang memperoleh dukungan dan motivasi dari pemimpin akan lebih antusias, bersemangat, dan terlibat dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian Liu et al. (2024) dan Tan et al. (2025) menunjukkan bahwa semakin efektif penerapan Transformational Leadership, semakin tinggi pula tingkat Work Engagement yang dimiliki karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional dapat mendorong peningkatan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

H3: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Work Engagement.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dimediasi oleh Work Engagement

Transformational Leadership dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior secara tidak langsung melalui Work Engagement. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada karyawan dapat mendorong terbentuknya keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan. Karyawan dengan tingkat Work Engagement yang tinggi cenderung lebih bersedia melakukan perilaku ekstra-peran, seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, membangun hubungan yang harmonis dalam organisasi, serta terlibat secara aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Berdasarkan Social Exchange Theory dan Conservation of Resources Theory, dukungan yang diberikan pemimpin akan meningkatkan sumber daya psikologis karyawan yang kemudian mendorong munculnya perilaku positif bagi organisasi. Dengan demikian, Work Engagement dapat menjadi penghubung dalam menjelaskan hubungan antara Transformational Leadership dan Organizational Citizenship Behavior. Penelitian Citrawati dan Mujiati (2024) membuktikan bahwa Work Engagement berperan sebagai mediator dalam pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penerapan Transformational Leadership yang semakin efektif dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya mendorong terbentuknya perilaku Organizational Citizenship Behavior.

H4: Work Engagement memediasi pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior..

3. METODE

Penelitian ini berfokus pada bidang manajemen sumber daya manusia dengan tujuan menganalisis pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan Work Engagement sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Megah Dinar Calakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. PT Megah Dinar Calakan dipilih sebagai lokasi penelitian karena ditemukan sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational Leadership, dan Work Engagement. Permasalahan tersebut teridentifikasi berdasarkan hasil pra-survei serta wawancara pendahuluan yang telah dilakukan.

Populasi dalam penelitian ini terdiri atas seluruh karyawan PT Megah Dinar Calakan yang berjumlah 35 orang. Karena jumlah populasi relatif terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai sampel sekaligus responden penelitian. Sumber data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen perusahaan, buku, jurnal ilmiah, serta berbagai literatur yang relevan dengan topik penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu penyebaran kuesioner, wawancara, observasi, studi pustaka, dan dokumentasi. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan melalui metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.8

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Studi ini mengkaji Penelitian ini berfokus pada analisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* yang berperan sebagai variabel mediasi. Subjek penelitian mencakup seluruh karyawan PT Megah Dinar Calakan yang berjumlah 35 orang. Data penelitian dikumpulkan dengan membagikan kuesioner kepada seluruh responden yang telah ditetapkan. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Adapun karakteristik responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. Gambaran Umum Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
Laki-laki	17	48,6%
Perempuan	18	51,4%
Usia	Jumlah Responden	%
≤ 20 tahun	3	8,6%
21 – 30 tahun	31	88,6%
31 – 40 tahun	1	2,9%
Masa Kerja	Jumlah Responden	%
≤ 1 tahun	17	48,57%
1,1 - 3 tahun	16	45,71%
3,1 - 5 tahun	2	5,71%

Sumber: Hasil Kuesioner, Data diolah 2026

Berdasarkan karakteristik responden, diketahui bahwa besar sebagian responden penelitian berjenis kelamin perempuan, yaitu sebesar 51,4%, sementara responden laki-laki memiliki proporsi sebesar 48,6%. Dengan demikian, distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dikatakan relatif berimbang. Berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden berada pada rentang 21–30 tahun, yaitu sebesar 88,6% yang mengindikasikan bahwa mayoritas responden termasuk dalam kelompok usia produktif.

Sementara itu, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja ≤ 1 tahun sebesar 48,57%, diikuti oleh responden dengan masa kerja 1,1–3 tahun sebesar 45,71%, sedangkan responden dengan masa kerja 3,1–5 tahun hanya sebesar 5,71%. Dengan demikian kondisi tersebut mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja yang berada pada kategori relatif singkat hingga menengah. sehingga karakteristik responden dapat memberikan gambaran mengenai kondisi sumber daya manusia pada organisasi yang diteliti dan dinilai cukup representatif untuk mendukung pelaksanaan penelitian.

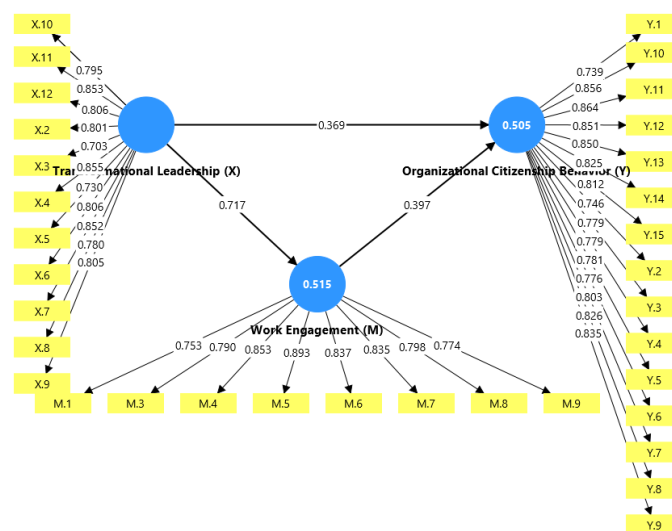
Hasil Uji Outer dan Inner Model**Measurement Model****Tabel 2.** Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Loading Factor	Composite Reliability	AVE	Discriminant Validity
Transformational Leadership (X)	X.1	0,758	0.949	0.635	Valid
	X.2	0.801	0.935	0.668	
	X.3	0.703			
	X.4	0.855			
	X.5	0.730			
	X.6	0.806			
	X.7	0.852			
	X.8	0.780			
	X.9	0.805			
	X.10	0.795			
	X.11	0.853			
	X.12	0.806			
Work Engagement (M)	M.1	0,753	0.935	0.668	Valid
	M.2	0.790	0.966	0.654	
	M.3	0.853			
	M.4	0.893			
	M.5	0.837			
	M.6	0.835			
	M.7	0.798			
	M.8	0.774			
	M.9	0.790			
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y.1	0,739	0.966	0.654	Valid
	Y.2	0.746	0.935	0.668	
	Y.3	0.779			
	Y.4	0.779			
	Y.5	0.781			
	Y.6	0.776			
	Y.7	0.803			
	Y.8	0.826			
	Y.9	0.835			
	Y.10	0.856			
	Y.11	0.864			
	Y.12	0.851			

Y.13	0.850
Y.14	0.825
Y.15	0.812

Sumber: Hasil *Output SmartPLS*, Data diolah, 2026.

Kesimpulan mengenai validitas dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan hasil pengujian menggunakan nilai *loading factor*. Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas apabila nilai *loading factor* yang diperoleh lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan pada gambar, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* yang berada di atas batas minimum tersebut. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi kelayakan untuk digunakan dalam penelitian.



Gambar 1. Hasil *Outer Loadings*
Sumber : Hasil *Output SmartPLS*, Data diolah, 2026

Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Pengujian Hipotesis.

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Significance Level
Transformational Leadership (X) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.369	2.701	0.007	Diterima
Transformational Leadership (X) -> Work Engagement (Z)	0.717	7.999	0.000	Diterima
Work Engagement (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.397	2.368	0.018	Diterima

<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>			
<i>Transformational Leadership (X) -> Work Engagement (Z)- >Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.285	2.240	0.025
Sumber: Hasil <i>Output SmartPLS</i> , Data diolah, 2026.			

Diterima

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Dalam penelitian ini, suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05.

(H1) Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *p-values* sebesar 0,007 yang lebih kecil dari 0,05, dengan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,369 dan *t-statistic* sebesar 2,701. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, hipotesis pertama H1 dalam penelitian ini dapat dinyatakan diterima.

(H2) Hasil pengujian pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* menunjukkan nilai *p-values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, dengan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,717 dan *t-statistic* sebesar 7,999. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Dengan demikian, hipotesis kedua H2 dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

(H3) Hasil pengujian pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan nilai *p-values* sebesar 0,018 yang lebih kecil dari 0,05, dengan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,397 dan *t-statistic* sebesar 2,368. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, hipotesis ketiga H3 dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

(H4) Hasil pengujian pengaruh tidak langsung *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* menunjukkan nilai *p-values* sebesar 0,025 yang lebih kecil dari 0,05, dengan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,285 dan *t-statistic* sebesar 2,240. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Work Engagement*

mampu memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Adanya pengaruh yang signifikan secara langsung maupun tidak langsung menunjukkan bahwa *Work Engagement* berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*) dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, hipotesis keempat H4 dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Pembahasan

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT Megah Dinar Calakan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin efektif penerapan *Transformational Leadership* dalam organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan dalam menunjukkan perilaku OCB. Berdasarkan tanggapan responden, pemimpin dipersepsikan memiliki integritas dan dapat dipercaya, mampu memberikan dorongan motivasi, mendorong kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, serta memberikan arahan dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Kondisi tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan formal pekerjaan, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kepentingan organisasi.

Dalam konteks PT Megah Dinar Calakan, penerapan kepemimpinan transformasional melalui pemberian motivasi, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta dukungan terhadap pengembangan dan kreativitas dapat memperkuat hubungan positif antara pemimpin dan karyawan. Ketika karyawan memperoleh dukungan dan perlakuan positif dari pemimpin, mereka cenderung terdorong untuk memberikan respons positif melalui kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi. Respons tersebut dapat diwujudkan melalui perilaku ekstra-peran, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan yang harmonis, serta bersedia melakukan tindakan yang mendukung kepentingan organisasi meskipun tidak secara langsung menjadi bagian dari kewajiban formal pekerjaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dalam organisasi didasarkan pada adanya pertukaran sosial. Perlakuan positif yang diterima karyawan dari pemimpin dapat menimbulkan dorongan untuk memberikan timbal balik dalam bentuk perilaku positif yang memberikan manfaat bagi organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi, motivasi, perhatian, dan dukungan kepada karyawan dapat mendorong

munculnya perilaku OCB sebagai bentuk respons positif karyawan terhadap perlakuan yang diterimanya.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Naimah et al. (2022) dan Nurjanah et al. (2020) yang menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, semakin baik penerapan *Transformational Leadership* dalam organisasi, semakin besar pula kemungkinan karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran yang dapat mendukung tercapainya efektivitas organisasi.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT Megah Dinar Calakan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan tanggapan responden, karyawan menunjukkan antusiasme dalam menjalankan pekerjaan, memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya, mampu mempertahankan konsentrasi ketika menyelesaikan tugas, serta tetap memiliki semangat dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Tingkat keterikatan tersebut dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi melalui tindakan sukarela yang berada di luar kewajiban formal pekerjaan.

Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas utama, tetapi juga memiliki dorongan untuk memberikan kontribusi lebih bagi lingkungan kerjanya. Rasa antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi dapat membuat karyawan lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga hubungan yang baik dengan lingkungan kerja, serta berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung kepentingan organisasi. Dengan demikian, keterikatan terhadap pekerjaan dapat menjadi salah satu faktor yang mendorong munculnya perilaku ekstra-peran dalam organisasi.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Conservation of Resources Theory* yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989), yang menjelaskan bahwa individu akan berupaya mempertahankan dan mengembangkan sumber daya yang dimilikinya. Kondisi psikologis yang positif, seperti energi, semangat, dan dedikasi dalam bekerja, dapat menjadi sumber daya yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku kerja yang positif. Dalam konteks penelitian ini, karyawan yang memiliki *Work Engagement* tinggi memiliki kondisi psikologis

yang lebih positif dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga lebih terdorong untuk memberikan kontribusi tambahan melalui perilaku OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ilhamiyah dan Harsono (2022) serta Wulandari dan Sitio (2021), yang menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Keselarasan hasil tersebut memperkuat temuan bahwa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas formal, tetapi juga dapat mendorong kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra yang mendukung efektivitas organisasi.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT Megah Dinar Calakan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan tanggapan responden, pemimpin dipandang mampu memberikan motivasi, menjadi panutan, mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan mereka. Perlakuan tersebut membuat karyawan merasa memperoleh dukungan dan apresiasi dari pemimpin, sehingga dapat meningkatkan semangat, dedikasi, serta keterlibatan mereka dalam menjalankan pekerjaan.

Dukungan dan perhatian yang diberikan oleh pemimpin dapat membantu karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan serta memberikan sumber daya yang mendukung pelaksanaan tugas. Ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan memperoleh dorongan untuk mengembangkan kemampuan, mereka cenderung memiliki energi dan antusiasme yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, penerapan *Transformational Leadership* dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung terbentuknya keterikatan karyawan terhadap pekerjaan.

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Theory* yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang menyatakan bahwa dukungan dari pemimpin merupakan salah satu bentuk *job resources* yang dapat membantu meningkatkan *Work Engagement* karyawan. Dukungan tersebut dapat menjadi sumber daya positif yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan, sekaligus mendorong munculnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih kuat dalam pekerjaan. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, perhatian, dan dukungan

menunjukkan adanya *job resources* yang dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Salma dan Ramli (2023) serta Priyanti et al. (2025), yang menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Keselarasan hasil tersebut semakin memperkuat bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* berperan sebagai variabel mediasi yang memberikan pengaruh positif dan signifikan dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT Megah Dinar Calakan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *Transformational Leadership* dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui dua jalur, yaitu secara langsung maupun secara tidak langsung melalui peningkatan *Work Engagement*. Pemberian motivasi, perhatian, dan dukungan oleh pemimpin dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi selanjutnya cenderung lebih terdorong untuk memberikan kontribusi tambahan melalui perilaku sukarela yang mendukung kepentingan organisasi.

Dalam konteks PT Megah Dinar Calakan, pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat menciptakan kondisi kerja yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara positif dalam pekerjaannya. Keterikatan tersebut kemudian dapat mendorong munculnya perilaku ekstra-peran, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan yang baik dalam lingkungan kerja, serta memberikan kontribusi di luar tuntutan formal pekerjaan. Dengan demikian, *Work Engagement* menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan bagaimana penerapan *Transformational Leadership* dapat mendorong peningkatan OCB pada karyawan.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan sosial dalam organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika karyawan memperoleh perlakuan positif berupa motivasi, perhatian, dan dukungan dari pemimpin, mereka cenderung memberikan respons positif sebagai bentuk timbal balik. Respons tersebut dapat terlebih dahulu tercermin dalam

meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaan, yang selanjutnya mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB yang memberikan manfaat bagi organisasi.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Citrawati dan Mujiati (2024) serta Wijaya et al. (2025), yang menunjukkan bahwa *Work Engagement* mampu memediasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, adanya pengaruh yang signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung menunjukkan bahwa *Work Engagement* berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, peningkatan OCB tidak hanya dapat terjadi melalui penerapan kepemimpinan transformasional secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Megah Dinar Calakan. Berdasarkan hasil analisis, *Transformational Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta *Work Engagement*. Selanjutnya, *Work Engagement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Work Engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap OCB. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Transformational Leadership* yang semakin efektif tidak hanya dapat meningkatkan OCB secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, *Work Engagement* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Perusahaan disarankan untuk meningkatkan penerapan *Transformational Leadership* melalui pemberian motivasi, perhatian terhadap kebutuhan individual karyawan, serta komunikasi yang terbuka dan efektif. Pemimpin juga dapat memberikan apresiasi terhadap kontribusi karyawan, mendorong pengembangan kemampuan, serta melibatkan karyawan dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Upaya tersebut diharapkan dapat memperkuat *Work Engagement* dan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang mendukung efektivitas organisasi.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi OCB, seperti Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Kerja. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih besar serta melibatkan objek penelitian yang lebih beragam agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Kuantitatif*, dalam Bunga Rampai: Metodologi Penelitian Kuantitatif (hlm. 1-15). Sukoharjo: Pradina Pustaka
- Adi, A. N., & Fithriana, N. (2018). *Employee Engagement (pada sektor bisnis dan publik)* (C. I. Gunawan (Ed.). CV. IRDH (Research & Publishing).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Human resource management practice*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blau, M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, Inc.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2022). Daily job demands and employee Work Engagement: The role of daily Transformational Leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338.
- Chin, W. W. (2000). Partial least squares for researchers: An overview and presentation of recent advances using the PLS approach. In V. E. Vinzi et al. (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares* (p. 51). Springer.
- Citrawati, I. G. A. N., & Mujiati, N. W. (2024). Peran Work Engagement Memediasi Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Brides Kabupaten Badung. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(5), 6445-6457.
- Colquitt, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dealisa, L., & Widodo, S. (2024). The effect of Work Engagement and psychological empowerment on employee performance with Organizational Citizenship Behavior as a mediating variable. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9(1), 300–317.
- Dwicahyani, M. Y. O., & Gorda, A. A. N. O. S. (2023). The Moderating Role Of Employee Engagement On The Influence Of Work Life Balance On Organizational Citizenship Behavior Through Burnout. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(04), 902 - 919. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i04.573>
- Fallash, A., Helmi, S., Gujarto, M., & Mellita, D. (2024). The Influence of Transformational Leadership , Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior Mediated by

- Employee Engagement at Bank Sumsel Babel. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)*, 3(10), 3803–3816.
- Farisi, S., Siswadi, Y., & Arif, M. (2024). Factor Affecting Work Engagement, Affective Commitment, And Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 28(2), 293-317.
- Gallup. (2024). How to improve employee engagement in the workplace. Retrieved October 30, 2025, from <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>.
- Gedifew, M. T., & Taye, B. K. (2025). The effect of Transformational Leadership on teachers' Organizational Citizenship Behavior in Amhara Regional State public universities, Ethiopia. *Cogent Education*, 12(1), 2556894.
- Gusharyani, N., Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Dampak high performance work systems (HPWS) terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB) melalui Work Engagement. 2(1), 38–50.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Hasibuan, J. S., Jufrizen, & Farisi, S. (2025). Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior : Peran Mediasi Work Engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 26(1), 38–56.
- Hidayat, C., Hermawan, A., & Berliyanti, D. O. (2024). The influence of organizational culture, Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviors, and organizational commitment through employee engagement. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, 3(2), 100-120.
- Ibrahim, I. A., El-monshed, A. H., Altheeb, M., & El-sehrawy, M. G. (2024). Transformational Leadership , psychological empowerment , and Organizational Citizenship Behaviors among nursing workforce : A single mediation analysis. *Journal of Nursing Management*, 2024, 1 - 8.
- Ilhamiyah, L., & Harsono, Y. T. (2022). Pengaruh keterlibatan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan rokok di Malang. *Flourishing Journal*, 2(3), 152–160. <https://doi.org/10.17977/um070v2i32022p152-160>
- Insan, N. (2017). *Kepemimpinan Transformasional Suatu Kajian Empiris di Perusahaan*. Alfabeta.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan locus of control sebagai variabel moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Jufrizen, Khair, H., & Sari, A. P. (2023). Work Engagement: Determinants and its effect on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 254–275. <https://doi.org/10.24912/jm.v27i2.1130>
- Kuswarak, & Fahlepi, R. (2024). Inovasi dan dedikasi: Mengkaji pengaruh kepemimpinan pelayanan, keterlibatan kerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi pada guru di SMK. *Jurnal Education Amerta*, 3, 1–15.

- Kwon, K., Jeong, S., Park, J., & Yoon, S. W. (2024). Employee development and employee engagement: a review and integrated model. *Career Development International*, 29(2), 169–184. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2023-0117>
- Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). P *Current Psychology*, 43(11), 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095>
- Lesmana, M. T., Syah, A., & Nasution, A. E. (2023). Implementation of Organizational Citizenship Behavior and leadership to lecturer research performance at private universities in Medan. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 1, 1501.
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12(1), 2–12. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Liu, Z., Chen, C., Cui, H., & Hu, Y. (2023). The relationship between nurses' social network degree centrality and Organizational Citizenship Behavior: The multiple mediating effects of job satisfaction and Work Engagement. *Heliyon*, 9(9), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19612>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. McGraw-Hill Irwin.
- Ma, X., Waqas, A., & Malik, J. T. (2025). Transformational Leadership and total quality management practices: Moderating role of collectivism. *Acta Psychologica*, 260. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105489>
- Maindoka, M. G., Palandeng, I. D., & Uhing, Y. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan keterlibatan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di dinas energi dan sumber daya mineral daerah provinsi Sulawesi Utara. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 24(10). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- 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, 65–75.
- Mayranda, G. S., Prakoso, H., & Permana, R. H. (2022). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement pada taruna akademi angkatan laut. In *Bandung Conference Series: Psychology Science* (Vol. 2, No. 1, pp. 529-538).
- Naimah, M., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui mediator kepuasan kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>
- Nisi, H., Wahyuni, W., & Fristiohady, A. (2025). Analisis Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Transformasional yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan Instalasi Farmasi RSUD Kota Kendari. *JMPI*, 11(1), 246–253.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership : Theory and practice* (8th ed.). Sage Publishing.
- Nurhafni, I. (2022). Analisis kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior

- (OCB) sebagai pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(3), 279–289. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i3.175>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of Transformational Leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications, Inc.
- Perkasa, D. H., & Yanthy Herawaty. (2021). Efek mediasi komitmen organisasi dalam mempengaruhi keterikatan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB di PT. Vindo Internasional. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 2(1). <http://jurnal.undira.ac.id/index.php/jpmk/>
- Prasetyaningrum, N., Hadi, S., & Subiyanto, D. (2025). Pengaruh keterlibatan kerja dan motivasi kerja terhadap performance melalui mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 9(2), 677. <https://doi.org/10.29408/jpek.v9i2.30126>
- Prihastury, D. R., & Yustini, R. S. (2024). Pengaruh stres kerja, keterlibatan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Corona Dwi Daya Balikpapan. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 211–230. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.305>
- Priyanti, I. A. D., Nisa, Z., & Yuniawan, A. (2025). Transformational Leadership, organizational culture, and employee engagement: A systematic literature review. *Economic and Business Horizon*, 4(2), 311–318. <https://doi.org/10.54518/ebh.4.2.2025.675>
- Priyanto, A. H., & Arifin, N. (2025). Analisis employee engagement, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior perawat rumah sakit. *JBMA : Jurnal Bisnis Manajemen Dan Akuntansi*, 12(1).
- Purwanggono, C. J. (2024). Integritas dalam meningkatkan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(1), 651–660. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i1.6229>
- Rahma, T., & Widawati, L. (2025, January). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement karyawan yang bekerja secara hybrid. In *Bandung Conference Series Psychology Science*. Bandung. Available at: [https://doi.org/10.29313/bcsps.v5i1\(Vol.17315\)](https://doi.org/10.29313/bcsps.v5i1(Vol.17315))
- Ramos, A., & Ellitan, L. (2023). Organizational Citizenship Behavior and organizational performance: A literature review. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 2(4), 354–362.
- Rendyan, M. Y., Askandar, N. S., & Basalamah, M. R. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior di BSI area Malang. *Jurnal Education: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 11(1), 396–407. <https://doi.org/10.29210/1202525970>
- Restiani, R., & Puspitawati, I. (2024). Pengaruh Transformational Leadership Dan Psychological Capital Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Ilmu Perilaku*, 8(1), 33–49.

- Ridha, T. A., Citta, A. B., & Ningrum, A. S. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen organisasional pada PT. Perkebunan Nusantara XIV Kota Makassar. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 5, 1701–1711.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.
- Ruhiyat, I., Meria, L., & Julianingsih, D. (2022). Peran pelatihan dan keterikatan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada industri telekomunikasi. *Technomedia Journal (TMJ)*, 7(1), 90–110. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1>
- Salma, A. N., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Ethical dan Transformational Leadership Terhadap Employee Creativity, OCB dan Work Engagement Pada UMKM. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara*, 4(3), 2946-2953.
- Sarwadhamana, 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>
- Sari, A. A., & Andriyani, A. (2023). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement Dengan Meaning In Work Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada ASN Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 12(6).
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*.
- Setiabudhi, H., Suwono, S., Setiawan, Y. A., & Karim, S. (2025). Analisis data kuantitatif dengan SmartPLS 4.
- Setyawasih, R., Ningsih, L. K., Sitompul, P., Dewi, S. R., Hehamahua, A., Ritonga, S., ... & Hutapea, B. (2023). *Human capital management*. Pradina Pustaka.
- Sihombing, P. R., Arsani, A. M., Oktaviani, M., Nugraheni, R., Wijaya, L., & Muhammad, I. (2024). *Aplikasi SmartPLS 4.0 untuk Statistisi Pemula* (I. Marzuki. Minhaj Pustaka.
- Sofiah, D., Hartono, M., & Sinambela, F. (2022). Peran Work Engagement pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior dosen millennial. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(2), 180–194.
- Sofwati, N. N., Meiske Claudia, & Aprianti. (2023). The effect of organizational climate on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Work Engagement as an intervening variable: A case study of employees of the regional office of the directorate general of treasury of south kalimantan province. *Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(6), 1198–1205. <https://doi.org/10.37275/oaijss.v6i6.191>
- Sopandi, A., & Solihin, D. (2025). Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi sebagai prediktor kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 22, 2. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/Equilibrium>
- Sridadi, A. R., Eliyana, A., Gunawan, D. R., Kurniawan, M. D., Emur, A. P., & Yazid, S. (2022). The mediating role of Work Engagement: A survey data on Organizational Citizenship Behavior. <https://doi.org/10.17632/fdzs82y645.2>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (5th ed.). Alfabeta.

- Sumarjo, W., Kurniasih, D., & Wahyudi, W. (2024). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Moderating organizational trust. In Mantik Journal (Vol. 7, Issue 4). Online.
- Tan, A. B. C., Van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2025). What leader behaviors evoke employee innovative work behavior in Asia? Validation of a new survey scale. *Journal of Management and Organization*, 31(1), 144–172. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.32>
- Taroreh, R. Y., Tewal, B., & Lumintang, G. G. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo. 420 *Jurnal EMBA*, 8(3), 420–431.
- Utarini, E. D., & Riyanto, S. (2024). The influence of work environment, organizational culture, and career path on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Digital Marketing Science*, 1(1), 58–73. <https://doi.org/10.54099/ijdms.v1i1.843>
- Wahyuningdias, K., Sofia, L., Dwi, D., & Rahmah, N. (2022). Transformational Leadership with trust in Balikpapan City leaders in Balikpapan city millennials. *Jurnal Psikologi*, 11(1), 111–124.
- Wijaya, I., Astuti, S. D., Waluyo, D. E., & Chasanah, A. N. (2025). A Mediation Analysis of Work Engagement in the Relationship between Transformational Leadership, Organizational Culture, and OCB. *International Journal Of Accounting, Management, And Economics Research*, 3(2).
- Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. . S. K. (2020). Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan dimediasi variabel kepuasan kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 528. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07>
- Wiyono, G. (2020). Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis SPSS 25 & SmartPLS 3.2. 8. Edisi kedua, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wokas, N. G. C., Dotulong, L. O. H., & Saerang, R. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Kawangkoan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10 (3), 56–68.
- Wulandari, G. V., & Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh quality of work life dan Work Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior Pt. Bank Central Asia, Tbk Kcu Depok. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(3), 256-265.
- Yulita, E. (2022). Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai pemediasi. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 47–52. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.145>
- Yuwono, H., Kurniawan, M. D., Syamsudin, N., Eliyana, A., Saputra, D. E. E., Emur, A. P., & Jalil, N. I. A. (2023). Do psychological capital and Transformational Leadership make differences in Organizational Citizenship Behavior?. *Plos One*, 18(12), e0294559.