

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT SERTA
DAMPAKNYA TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR
(Studi Sekretariat Daerah Provinsi NTB)**

Lalu Jagat Firman Hadinata¹, Surati², Lalu Suparman³

¹Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unram,
jagathadinata@gmail.com

^{2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><i>Keywords :</i></p> <p><i>Transformational Leadership, Organizational Climate, Employee Engagement, OCB.</i></p> <p><i>How to cite :</i></p> <p><i>Hadinata, Lalu Jagat Firman., Surati., Suparman, Lalu., (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Sekretariat Daerah Provinsi NTB), 8(4),393-406</i></p> <p><i>DOI :</i> http://dx.doi.org/10.29303/jmm.v8i4.476</p> <p><i>Dikumpulkan : 23 Agustus 2019</i> <i>Direvisi : 28 Agustus 2019</i> <i>Dipublikasi : 29 Agustus 2019</i></p>	<p><i>This research is aimed at examining the effect of transformational leadership and organizational climate on employee engagement and OCB of employees of Provincial Secretariat of NTB. Specifically this research is aimed at determining the significant effect of transformational leadership, organizational climate and employee engagement on OCB of employees, at determining the significant effect of transformational leadership, organizational climate on employee engagement, and at determining the mediating role of variable of employee engagement of employees of Provincial Secretariat of NTB. The populations of this research were all 378 employees working in Provincial Secretariat of NTB. Of the distributed questionnaires, 237 questionnaires were submitted back and this is categorized as very good since it reaches up to 62.70 percent. The collected data were then analyzed with structural equation model (SEM) using AMOS program. The research showed that transformational leadership and employee engagement had positive and significant effect on OCB, and organizational climate had not significant effect on OCB. Transformational leadership and organizational climate had positive and significant effect on employee engagement. There is full mediating role of employee engagement in the effect of transformational leadership and organizational climate on OCB.</i></p> <p>Penelitian ini menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional terhadap employee engagement dan OCB pada pegawai Sekretariat Daerah</p>

	<p>Provinsi NTB. Secara spesifik tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasional dan employee engagement terhadap OCB pegawai, mengetahui signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional terhadap employee engagement, serta mengetahui peran mediasi dari variabel employee engagement pada pegawai Sekretariat Daerah Provinsi NTB. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bertugas di Sekretariat Daerah Provinsi NTB sebanyak 378 responden. Terdapat sebanyak 237 kuesioner yang diterima kembali atau tingkat pengembalian kuesioner yang sangat tinggi karena mencapai 62,70 persen, selanjutnya data yang terkumpul dianalisis lebih lanjut. Penelitian ini menggunakan analisis model persamaan struktural (analisis SEM) dengan aplikasi AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, sementara iklim organisasional tidak signifikan mempengaruhi OCB. Gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement. Untuk pengaruh mediasi employee engagement, terdapat peran mediasi penuh dalam pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional terhadap OCB.</p>
	<p><i>Copyright © 2019 JMM UNRAM. All rights reserved.</i></p>

1. PENDAHULUAN

Organ *et al.*, (2006) menyatakan OCB merupakan perilaku individual yang tidak diatur dalam organisasi dan tidak secara langsung dihargai melalui sistem penggajian formal namun sangat berpengaruh pada efisiensi dan efektifitas organisasi. Keefektifan peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan agar OCB para pegawai ditunjukkan dengan baik. Saeed dan Ahmad (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya OCB. Saat ini sudah semakin banyak organisasi merubah paradigma kepemimpinannya menjadi transformasional agar organisasi dapat mencapai tujuannya (Ismail, Mohamad, Mohamed, Rafiuddin & Zhen, 2011). Gaya kepemimpinan transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, memandu anggotanya untuk melihat dan memecahkan masalah dengan sudut pandang yang baru, serta mampu memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan-tujuan bersama dengan bekerja lebih keras (Robbins & Judge, 2015).

Pentingnya membangun OCB dilingkungan kerja, tidak lepas dari persepsi pegawai mengenai bagaimana dirinya dihargai oleh perusahaan, baik itu dari sistem manajemen, maupun dari hubungan berinteraksi dengan rekan kerja. Demikian pula jika organisasi mampu memberikan lingkungan yang positif maka akan memunculkan perilaku OCB. Adapun lingkungan yang dipersepsikan oleh pegawai disebut dengan iklim organisasi

yang merupakan faktor penyebab yang berdasar dari persepsi individu terhadap iklim organisasinya, karena iklim organisasi diasumsikan mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang sering kali memberikan pengaruh besar bagi efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2015).

Hasil penelitian Allameh *et al.*, (2012) menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap OCB dimediasi oleh *employee engagement*. Selain itu Ariani (2014) juga menunjukkan peran *employee engagement* dalam pengaruh kepemimpinan terhadap OCB. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui *employee engagement*. Selain memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, dapat dibuktikan pula bahwa *employee engagement* berhubungan positif dan signifikan dengan OCB (Sariet *al.*, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Solichin (2018) mengajukan temuan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan tersebut juga dikonfirmasi oleh penelitian yang dilakukan oleh Fauzi ridwan, Adawiyah, dan Ahmad (2018) yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka akan meningkatkan perilaku OCB.

Fenomena yang dihadapi oleh Setda Provinsi NTB mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai memiliki ketertarikan dengan gaya kepemimpinan pimpinan dikarenakan pimpinan Setda Provinsi NTB dalam menjalankan kepemimpinan selalu memberikan tugas kepada pegawai dengan kesan fleksibel, namun tetap sesuai dengan prosedural. Pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut dapat mengoptimalkan potensi organisasi dengan tetap memperhatikan aturan-aturan yang berlaku sehingga dapat melakukan improvisasi kebijakan-kebijakan untuk mentoleransi adanya keberatan, kedaruratan, maupun peristiwa yang tidak terduga dan yang terjadi, dimana pimpinan tidak lagi berpatokan pada aturan yang sudah ada dan bersifat kaku. Pimpinan lebih memahami pegawai yang memiliki perbedaan karakteristik, seperti kemampuan, pengetahuan sikap, perilaku sehingga tidak mengalami kesulitan saat mengenal pegawainya.

Permasalahan yang berkaitan dengan iklim organisasi dimana masih terdapat beberapa pegawai yang memiliki hubungan kurang baik yang menyebabkan konflik dan pertentangan atau perbedaan pendapat diantara sesama pegawai maupun pegawai dengan pimpinan, tentu saja ini berdampak pada suasana kerja yang kurang nyaman. Selain itu beberapa pegawai belum memiliki tanggung jawab jika dilihat dari perilakunya, dimana dalam menjalankan setiap pekerjaannya masih lambat dan cenderung masih mengandalkan pegawai lainnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai bersangkutan hanya menganggap bekerja pada Setda Provinsi NTB sebagai sebuah tempat untuk mencari nafkah semata, sehingga dalam melayani masyarakat masih kurang maksimal. Selain itu juga ditemukan masih adanya pelanggaran seperti absen dan pegawai yang tidak mematuhi jam kerja. Fenomena inilah yang sedang menjadi sorotan masyarakat saat ini, dimana banyak PNS yang suka keluar kantor di saat jam kerja di luar tugas kantor. Para PNS menggunakan jam kerjanya untuk kepentingan pribadi bukan untuk kepentingan kantor.

Keterlibatan kerja menjadi sebuah tuntutan yang harus dimiliki oleh setiap anggota dalam profesi ini. Sesuai dengan indikator-indikator *employee engagement* yaitu kekuatan (*vigor*), ketangguhan mental pegawai yang sudah diuji sejak memasuki keanggotaan PNS, seperti tekanan yang diberikan oleh pimpinan dalam berbagai aspek tugas dan pekerjaan. Kemudian pengabdian (*dedication*) adalah antusias, kebanggaan dan tantangan. Serta penghayatan (*absorption*) yang dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh pegawai dalam keterlibatan terhadap pekerjaan. *Engagement* merupakan salah satu konsep yang membahas sisi positif psikologis manusia, terutama dalam pekerjaannya. Perubahan yang

terjadi dalam masyarakat dewasa ini karena perkembangan teknologi sangat mempengaruhi kinerja SDM dalam organisasi. Setda Provinsi NTB juga perlu menyusun strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi. Dengan adanya disrupsi teknologi banyak berdampak pada SDM yang sudah berumur, dimana pegawai-pegawai tersebut kurang dilibatkan dalam proses pekerjaan yang menggunakan teknologi baru. Dimungkinkan hal inilah yang menjadi penyebab ditemukannya beberapa pegawai yang masih terlihat berkeliaran diluar saat jam kantor. Sedangkan pegawai yang tergolong usia milenial lebih banyak dilibatkan dalam pekerjaan dengan tingkat penggunaan teknologi yang tinggi. Diketahui bahwa sebagian besar pegawai di Setda Provinsi NTB merasa menjadi bagian dalam satu sistem yang saling bersinergi. Pegawai memiliki pekerjaan masing-masing, namun tetap membantu pekerjaan rekan kerja yang lain tanpa diminta oleh siapapun dalam organisasi agar target pekerjaan dapat terselesaikan.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Sari *et al.*, (2017) menegaskan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi OCB. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins & Judge, 2015). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan etis yang melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk mempromosikan intelektual stimulasi melalui ilham (Chaudhary *et al.*, 2014). Kepemimpinan transformasional adalah suatu sikap yang dimiliki seorang pemimpin untuk membangun loyalitas dan pengabdian tanpa banyak pertimbangan untuk kepentingan mereka sendiri, dan yang juga membantu pengikut mengidentifikasi mereka. Rusdiyanto dan Riani (2015) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB. Menurut Putri dan Suwandana (2016) gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan pegawai untuk terlibat dalam OCB. Supit (2016) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB.

H₁ = Diduga bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada pegawai Setda Provinsi NTB.

2.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB

OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor, Vannecia dalam Lubis (2015) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi, iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, dan kualitas interaksi. Selanjutnya OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya menurut Robbins dan Judge (2015) karena adanya komitmen organisasi yang tinggi. Dengan iklim organisasi yang positif dirasa dapat memperbaiki OCB pada pegawai, maka dengan OCB yang baik pegawai akan terlibat pada kegiatan organisasi dan lebih cenderung kooperatif dan bekerja menyelesaikan tugas dengan baik. Pegawai dengan OCB yang tinggi juga dinilai cenderung lebih mampu berinovatif, memberikan pelayanan terbaik serta dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dalam organisasi. Sebaliknya, iklim organisasi yang kurang kondusif pada perusahaan dapat menimbulkan

hubungan antara rekan kerja pada organisasi yang tidak bersahabat, tugas yang tidak terstruktur dengan rapi, pemantauan yang tidak efektif, lingkungan kerja yang buruk, serta menjadikan kinerja dan produktifitas pegawai yang juga buruk. Avolio dan Bass (1995) mengatakan bahwa salah satu faktor penting yang membentuk OCB adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai atau tidak. Hal ini didukung dengan penelitian Nengsih (2013) yaitu iklim organisasi dapat menjadi penyebab kuat berkembangnya OCB dalam suatu organisasi.

H₂ = Diduga bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan iklim organisasi terhadap OCB pada pegawai Setda Provinsi NTB.

2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Datche (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat meningkatkan level *employee engagement*. Selain itu Robinson *et al.*, (2004) menekankan pentingnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendorong utama terbentuknya *employee engagement* dan tetap menjadi faktor pendorong urutan pertama bagi keberlanjutan perusahaan yang telah menerapkan *employee engagement* yakni *sustainable employee engagement* (Perrin, 2003). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran penting di dalam organisasi karena mampu menginspirasi para pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi dan juga akan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan pegawai. Sehingga, pegawai akan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya lalu akan meningkatkan keterikatan kerjanya. Kepemimpinan transformasional adalah proses yang sering menggabungkan antara kepemimpinan karismatik dan visioner. Pemahaman serta penerapan secara efektif mengenai kepemimpinan transformasional yang ada di Indonesia diharapkan dapat meningkatkan *employee engagement*. Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maulana dan Verawati (2014) dimana kepemimpinan transformasional di sebuah organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula *employee engagement* yang dirasakan SDM dalam suatu organisasi.

H₃ = Diduga bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada pegawai Setda Provinsi NTB.

2.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement*

Employee engagement dapat dicapai melalui penciptaan lingkungan organisasi dimana emosi positif seperti keterlibatan dan kebanggaan didorong, sehingga meningkatnya kinerja organisasi (Robinson *et al.*, 2004). Kenyamanan lingkungan kerja dapat menjadi pemicu terciptanya *employee engagement* yang mengacu pada konsep iklim organisasi. Iklim organisasi adalah proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi yang kondusif merupakan sarana yang tepat dalam menciptakan suasana yang dapat mendorong munculnya semangat pegawai. Iklim organisasi yang baik dan nyaman dapat menggali dan mengembangkan SDM, yaitu dapat menimbulkan motivasi dan menimbulkan kreatifitas yang dimiliki pegawai sehingga bekerja bukan lagi merupakan suatu hal yang membosankan melainkan suatu hal yang menyenangkan dan penuh tantangan. Iklim organisasi telah menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap *employee engagement* (Fanis & Rahmi, 2016). Demikian pula Afrianti (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Davis dan Newstrom (2002), menjelaskan bahwa iklim organisasi dapat menentukan

sejauh mana individu merasa betah menjadi anggota suatu organisasi dan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas dan kualitas kinerja.

H₄ = Diduga bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan iklim organisasi terhadap *employee engagement* pada pegawai Setda Provinsi NTB.

2.5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB

Sari *et al.*, (2017) dalam sebuah penelitian menemukan bahwa *employee engagement* menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan OCB. Solichin (2018) mempelajari hubungan antara *employee engagement* dengan OCB pada pegawai. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *employee engagement* secara positif mempengaruhi OCB. Fauzi ridwan *et al.*, (2018), meneliti hubungan antara *employee engagement*, komitmen organisasi dan OCB. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa *employee engagement* secara positif signifikan terkait dengan komitmen organisasi. Akibatnya, ditemukan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan OCB (Saks, 2006). Saradha dan Patrick (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan yang lemah dengan OCB. Owor (2015) meneliti hubungan antara praktik SDM dan OCB dengan peran mediasi *employee engagement* dalam perusahaan minuman ringan di Uganda. Studi ini menunjukkan bahwa *employee engagement* juga secara signifikan berkorelasi positif dengan OCB. Penelitian mengungkapkan bahwa OCB diprediksi oleh lima dari sembilan anteseden praktik SDM dan *employee engagement*. Selain itu temuan penelitian juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator antara praktik SDM dengan OCB. Ariani (2014) meneliti pengaruh kepemimpinan dan *employee engagement* terhadap OCB. Penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak menunjukkan peran mediator di antara kepemimpinan dengan OCB. Selanjutnya, Ariani (2014) meneliti hubungan antara tiga konstruk yaitu *employee engagement*, perilaku kerja produktif (*counter productive work behavior* atau biasa disebut CWB) dan OCB. Studi ini menunjukkan bahwa *employee engagement* secara signifikan berhubungan positif dengan OCB, sementara itu ada hubungan negatif antara *employee engagement* dengan CWB serta hubungan antara OCB dengan CWB.

H₅ = Diduga bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan *employee engagement* terhadap OCB pada pegawai Setda Provinsi NTB.

3. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, pendekatan penelitiannya adalah kuantitatif serta termasuk dalam penelitian asosiatif yang berusaha untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap *employee engagement* serta dampaknya terhadap OCB pada pegawai Setda Provinsi NTB. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan sampel survey. Hal ini dikarenakan jumlah populasi dalam penelitian cukup banyak yaitu sebanyak 378 orang pegawai Setda Provinsi NTB. Karena banyaknya populasi dan keterbatasan waktu maka digunakan teknik *probability sampling*, tepatnya sampling acak sederhana (*simple random sampling*). Besarnya sampel yang digunakan adalah sebanyak 237 orang pegawai Setda Provinsi NTB.

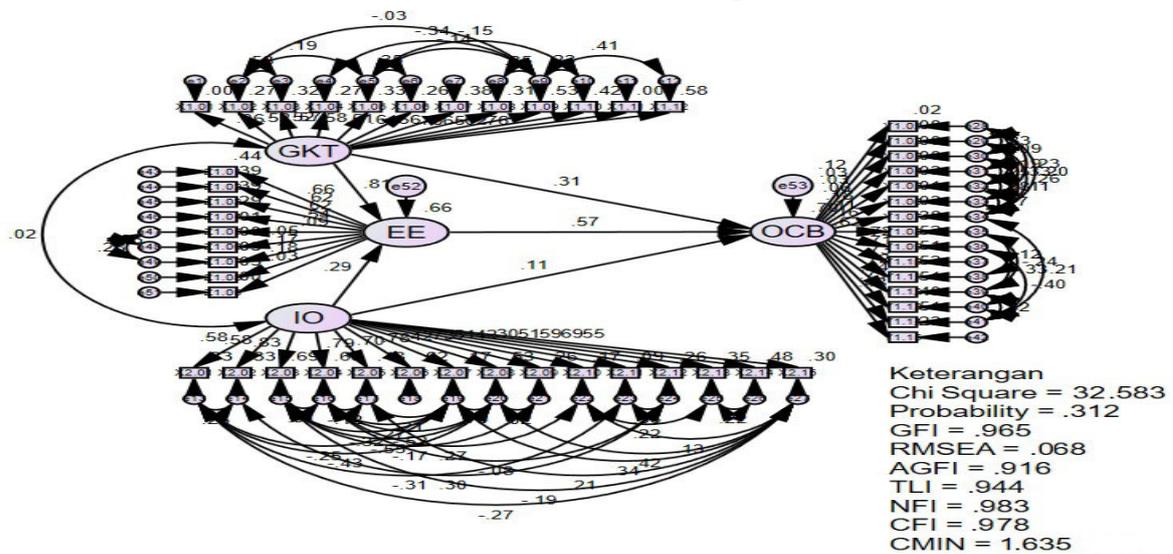
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Data

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden dengan gender laki-laki sebanyak 64 persen dan responden dengan gender perempuan sebanyak 36 persen. Hal ini disebabkan karena laki-laki lebih banyak berperan sebagai kepala keluarga yang bertugas mencari

nafkah untuk memenuhi kebutuhan anggota keluarganya. Responden dengan usia 41 - 50 tahun merupakan mayoritas pegawai Sekretariat Daerah Provinsi NTB dengan persentase 42 persen. Tentunya pegawai dengan usia matang ini memiliki pengalaman yang tidak dimiliki oleh pegawai usia produktif dengan usia yang relatif lebih muda. Tingkat pendidikan responden didominasi oleh latar belakang SMA sebanyak 69 persen. Banyak dari pegawai tersebut merupakan tenaga fungsional dimana dalam pekerjaan tenaga mereka sangat dibutuhkan oleh instansi. Masa kerja responden berkisar 11 - 20 tahun sebanyak 73 persen. Masa kerja yang lebih lama erat kaitannya dengan pengalaman dan pemahaman mengenai *job description* yang lebih baik. Pengalaman dan pemahaman ini akan membantu dalam mengatasi masalah yang timbul dilingkungan kerja. Pengujian SEM dengan program AMOS memberikan hasil model persamaan struktural yang menunjukkan hubungan antar variabel laten seperti pada Gambar 1. berikut ini:

Gambar 1. Hasil Analisis SEM Model Hipotesis Penelitian



Pengujian model pada SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Berdasarkan hasil pengujian kesesuaian model yang disajikan dalam Tabel 1, diketahui bahwa dari delapan kriteria yang digunakan untuk menilai layak atau tidaknya suatu model, ternyata seluruh kriteria terpenuhi. Dengan demikian dapat dikatakan model dapat diterima yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data dalam penelitian ini.

Tabel 1. Indeks Kesesuaian SEM

Kriteria	Nilai Cut Of Coefficient Beta	Hasil Perhitungan	Keterangan
Chi Square	Diharapkan Kecil	32,583 Prob. = 0,312	Baik
GFI	≥ 0,900	0,965	Baik
RMSEA	≤ 0,080	0,068	Baik
AGFI	≥ 0,900	0,916	Baik
TLI	≥ 0,900	0,944	Baik
NFI	≥ 0,900	0,983	Baik
CFI	≥ 0,900	0,978	Baik
CMIN/DF	≤ 2,000	1,635	Baik

Langkah selanjutnya melakukan uji kausalitas untuk menguji hipotesis penelitian. Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Berdasarkan Gambar 1, maka interpretasi masing-masing koefisien jalur secara rinci disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Kausalitas Masing-masing Koefisien Jalur

Variabel	Koefisien Jalur	CR	Nilai Probabilitas	Keterangan
GKT → OCB	0,317	2,736	0,000	Signifikan
IO → OCB	0,112	0,123	0,902	Tidak Signifikan
GKT → EE	0,810	6,854	0,000	Signifikan
IO → EE	0,291	2,392	0,000	Signifikan
EE → OCB	0,570	4,648	0,000	Signifikan
GKT → EE → OCB	0,462	3,862	0,000	Signifikan
IO → EE → OCB	0,166	2,138	0,032	Signifikan

- 1) Hipotesis 1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dapat diterima.

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB dimana didapatkan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,317 dengan CR sebesar 2,736 (lebih besar dari 1,96) dan diperoleh probabilitas yang signifikan (p) sebesar 0,000 (nilai < $\alpha = 0,05$). Dengan demikian Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang berarti bahwa jika Gaya Kepemimpinan Transformasional yang diimplementasikan semakin baik, maka OCB juga mengalami perubahan berupa terjadinya peningkatan yang semakin tinggi, begitu juga sebaliknya jika Gaya Kepemimpinan Transformasional mengalami penurunan maka OCB juga mengalami penurunan.

- 2) Hipotesis 2 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, hipotesis ditolak.

Iklim Organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB. Hal ini terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,112 dengan CR sebesar 0,123 (lebih kecil dari 1,96) dan diperoleh nilai probabilitas yang tidak signifikan (p) sebesar 0,902 (nilai > $\alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB. Ini berarti bahwa walaupun Iklim Organisasi yang dirasakan semakin baik, namun OCB pegawai tidak bisa meningkat.

- 3) Hipotesis 3 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,810 dengan CR sebesar 6,854 (lebih besar dari 1,96) dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar 0,000 (nilai < $\alpha = 0,05$). Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini mendukung hipotesis 3 penelitian yang berarti bahwa jika Gaya Kepemimpinan Transformasional semakin baik maka *Employee Engagement* juga akan menjadi tinggi, dan sebaliknya jika Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak baik maka *Employee Engagement* akan rendah.

- 4) Hipotesis 4 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, dapat diterima.

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,291 dengan CR sebesar 2,392 (lebih besar dari 1,96) dan diperoleh probabilitas yang signifikan (p) sebesar 0,000 (nilai < $\alpha = 0,05$). Dengan demikian Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif yang sangat kuat terhadap *Employee Engagement* yang berarti bahwa jika Iklim Organisasi meningkat maka *Employee Engagement* akan mengalami peningkatan, dan sebaliknya jika Iklim Organisasi menurun maka akan ikut memperlemah *Employee Engagement*.

- 5) Hipotesis 5 : *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dapat diterima.

Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,570 dengan CR sebesar 4,648 (lebih besar dari 1,96) dan diperoleh nilai probabilitas yang signifikan (p) sebesar 0,000 (nilai $< \alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan arah hubungan positif. Ini berarti bahwa jika *Employee Engagement* meningkat, maka akan ikut meningkatkan OCB dengan nilai peningkatan yang tinggi (signifikan), dan sebaliknya jika *Employee Engagement* menurun maka akan memperlemah OCB pada pegawai Sekretariat Daerah Provinsi NTB. Hasil ini telah membuktikan hipotesis 5 yang diajukan.

- 6) Hipotesis 6 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement*, dapat diterima.

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement* dimana didapatkan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,462 dengan CR sebesar 3,862 (lebih besar dari 1,96) dan diperoleh probabilitas yang signifikan (p) sebesar 0,000 (nilai $< \alpha = 0,05$). Dengan demikian Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement*, yang berarti bahwa jika Gaya Kepemimpinan Transformasional yang diimplementasikan semakin baik maka *Employee Engagement* akan meningkat dan pada akhirnya berdampak pada OCB yang mengalami perubahan berupa terjadinya peningkatan yang semakin tinggi, begitu juga sebaliknya jika Gaya Kepemimpinan Transformasional semakin tidak baik maka *Employee Engagement* akan mengalami penurunan dan pada akhirnya berdampak pada OCB yang menjadi semakin rendah.

- 7) Hipotesis 7 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement*, dapat diterima.

Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement*. Hal ini terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,166 dengan CR sebesar 2,138 (lebih besar dari 1,96) dan diperoleh nilai probabilitas yang signifikan (p) sebesar 0,032 (nilai $< \alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement*. Ini berarti bahwa jika Iklim Organisasi yang dirasakan semakin baik (kondusif), maka *Employee Engagement* akan meningkat dan pada akhirnya berdampak pada OCB yang mengalami perubahan berupa terjadinya peningkatan yang semakin tinggi, begitu juga sebaliknya jika Iklim Organisasi semakin tidak baik maka *Employee Engagement* akan menurun dan pada akhirnya berdampak pada OCB yang menjadi rendah.

Pengaruh tidak langsung terjadi antara variabel laten eksogen Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap variabel laten endogen terikat OCB. Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap OCB sebagai berikut :

Tabel 3. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Pengaruh Tidak Langsung		Variabel Endogen	
		<i>Employee Engagement</i>	OCB
Variabel Eksogen	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,810	0,462
	Iklim Organisasi	0,291	0,166

Berdasarkan perbandingan nilai pengaruh langsung dan nilai pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB (melalui *Employee Engagement*), diketahui bahwa pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB lebih besar dibanding pengaruh langsungnya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Employee Engagement* memiliki peranan yang lebih tinggi dibandingkan peranan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam menciptakan OCB pegawai.

Selanjutnya pengaruh tidak langsung Iklim Organisasi terhadap OCB lebih besar dibanding pengaruh langsungnya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Employee Engagement* memiliki peranan yang lebih tinggi dibandingkan peranan Iklim Organisasi dalam menciptakan OCB pada Sekretariat Daerah Provinsi NTB.

Tabel 4. Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Variabel Eksogen	Pengaruh Total	Variabel Endogen	
		<i>Employee Engagement</i>	OCB
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,779	0,779
	Iklim Organisasi	0,018	0,278
	<i>Employee Engagement</i>	-	0,570

Besarnya pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari seluruh jalur setiap variabel dalam penelitian ini. Perhitungan pengaruh total sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 4.14 menunjukkan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap OCB melalui *Employee Engagement*. Diketahui nilai koefisien Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,772, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB melalui *Employee Engagement*. Selanjutnya untuk pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap OCB melalui *Employee Engagement* diketahui nilai koefisien jalurnya positif sebesar 0,772. Maka dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi terhadap OCB melalui *Employee Engagement* pada pegawai Sekretariat Daerah Provinsi NTB.

4.2. Pembahasan

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Secara keseluruhan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan mampu mendorong pegawai bekerja lebih efektif. Hal lain yang ditemukan adalah pegawai merasa telah berperilaku di luar kewajiban atau tugas semata yang disebut dengan perilaku ekstra peran. Kepemimpinan transformasional mendorong pegawai untuk sukses bersama-sama serta mengembangkan nilai-nilai budaya organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Bass, 1999). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Putri dan Suwandana (2016) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Rusdiyanto dan Riani (2015) juga menemukan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada OCB karyawan Fakultas Ilmu Sosial (FIS) dan Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Negeri Yogyakarta (UNY). Selanjutnya Supit (2016) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai Rumah Sakit Pancaran Kasih Manado, ini dapat diartikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki maka akan semakin tinggi tingkat OCB.

Iklim Organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, maka hipotesis dalam penelitian ini ditolak, yaitu adanya pengaruh positif signifikan antara iklim organisasi dengan OCB pada pegawai. Hal ini berarti bahwa walaupun semakin positif iklim organisasi yang dimiliki organisasi tidak bisa meningkatkan dengan pesat atau tidak mampu memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap perilaku *citizenship* pada pegawai. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya oleh Nengsih (2013) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini menyatakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku OCB pada anggota sebuah organisasi, hanya saja kontribusinya rendah. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa iklim organisasi merupakan faktor yang secara positif mempengaruhi OCB anggota organisasi, seperti pada penelitian

milik Fanis dan Rahmi (2016) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Pengaruh iklim organisasi terhadap OCB sangat rendah pada penelitian ini. Beberapa faktor lainnya seperti kepribadian, suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, dan kualitas interaksi, serta faktor lain yang masih belum teridentifikasi dapat menjadi pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Artinya semakin baik implementasi Kepemimpinan Transformasional maka akan semakin tinggi juga *Employee Engagement* pada pegawai Sekretariat Daerah Provinsi NTB, demikian sebaliknya jika implementasi Kepemimpinan Transformasional semakin buruk maka akan semakin rendah tingkat *Employee Engagement* pada pegawai. Secara keseluruhan gaya kepemimpinan transformasional yang menurut para pegawai dapat meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhu et al (2009) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee Engagement*. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Bezuidenhout dan Schultz (2012) yang hasilnya menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement*. Penelitian Bennet dan Bell (2004) terhadap *employee engagement* di beberapa negara menunjukkan bahwa perbedaan utama antara persepsi pegawai di Amerika dan Asia-Pasifik adalah pada peran atasan langsung. Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Jika Iklim Organisasi meningkat maka *Employee Engagement* akan mengalami peningkatan, dan sebaliknya jika Iklim Organisasi menurun maka akan ikut memperlemah *Employee Engagement*. Adanya kaitan antara iklim organisasi dengan kelekatan pekerja dengan pekerjaannya ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Schaufeli dan Bakker (2004), yaitu ditemukan bukti hubungan yang positif antara *job resources* yaitu *performance feedback*, *support social*, *supervisory coaching* dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Ditambahkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Demerouti et al., (2001) ; Salanova et al., (2003); Schaufeli, Taris dan Van Renen, (2003) ; Schaufeli dan Bakker, (2003) menyebutkan bahwa *employee engagement* berasosiasi positif dengan karakteristik pekerjaan yaitu *resources*, motivasi-motivasi dan energi seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, *feedback* dari atasan, *coaching*, variasi tugas dan fasilitas. *Employee engagement* yang dimiliki pegawai secara kelompok terhadap pekerjaan atau tugas yang diemban memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* perseorangan anggotanya terhadap pekerjaannya.

Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Jika *Employee Engagement* meningkat, maka akan ikut meningkatkan OCB dengan nilai peningkatan yang tinggi (signifikan), dan sebaliknya jika *Employee Engagement* menurun maka akan memperlemah OCB pada pegawai Sekretariat Daerah Provinsi NTB. *Engagement* merupakan keadaan pikiran dan perasaan yang lebih persisten dan menyeluruh, tidak hanya fokus pada objek kejadian individu atau perilaku tertentu. Kekuatan mengacu pada tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Absorpsi dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Temuan ini sesuai dengan penelitian Fauzi ridwan et al., (2018) ; Sari et al., (2017) ; dan Solichin (2018) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* terhadap OCB. Owor (2015) meneliti hubungan antara praktik SDM dan OCB dengan peran mediasi *Employee Engagement* dalam perusahaan minuman ringan di Uganda. Studi ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* juga secara signifikan berkorelasi positif dengan OCB.

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement*. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB. Jika Gaya Kepemimpinan Transformasional yang diimplementasikan semakin baik maka *Employee Engagement* akan meningkat dan pada akhirnya berdampak pada OCB yang mengalami perubahan berupa terjadinya peningkatan yang semakin tinggi, begitu juga sebaliknya jika Gaya Kepemimpinan Transformasional semakin tidak baik maka *Employee Engagement* akan mengalami penurunan dan pada akhirnya berdampak pada OCB yang menjadi semakin rendah. Melihat hasil pengaruh langsung model mediasi dari Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB adalah signifikan, serta terdapat pengaruh mediasi (tidak langsung) yang signifikan, maka dapat dimaknai mediasi yang terjadi adalah mediasi semu/sebagian (*partially mediation*).

Iklm Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui *Employee Engagement*. Hal ini berarti semakin kondusif iklim organisasi maka semakin baik *Employee Engagement* yang pada akhirnya meningkatkan OCB pegawai. Pengaruh ini dapat dijelaskan bahwa perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan apabila pegawai mempersepsi positif iklim organisasi yang ada. Penelitian menghasilkan pengaruh variabel Iklim Organisasi terhadap variabel *Employee Engagement* signifikan dan pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap variabel OCB juga signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* memediasi secara penuh pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan teori menurut Baron dan Kenny (1986) mediasi penuh (*fully mediated*) akan terjadi apabila pengaruh variabel pemediasi terhadap variabel dependen signifikan sementara pengaruh variabel independen terhadap dependen tidak signifikan. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* sangat kuat dalam memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB pegawai Sekretariat Daerah Provinsi NTB.

5. KESIMPULAN

Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Iklim Organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB. OCB dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* berfungsi sebagai variabel perantara (*partial mediation*) antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB. OCB dipengaruhi oleh Iklim Organisasi melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening pada pegawai Sekretariat Daerah Provinsi NTB. Pihak Sekretariat Daerah Provinsi NTB juga harus memperhatikan OCB pegawai dengan cara senantiasa mengadakan diskusi tentang tujuan dari segala hal kebijakan perusahaan dengan transparan serta memberikan wawasan yang luas terkait arah organisasi dan kebaikan bagi anggotanya, kemudian pemimpin dapat memberikan perilaku yang sama dalam keseharian di kegiatan kerja yang mencerminkan OCB sebagian suri tauladan kepada bawahannya agar selanjutnya diperoleh kinerja karyawan secaramaksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianti, N. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Iklim Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo). Tesis. Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Allameh, S.M., Shahriari, M., & Mansoori, H. (2012). Investigating Employee's Attitude Toward Organization, Organizational Climate and Employee's Engagement as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 6(8), 384-393.
- Ariani, D.W. (2014). Relationship Leadership, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*. 4(8).
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1995). Individual Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis : A Multi-Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*. 6(2), 199-218.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M.K. (2014). Organizational Climate, Climate Strength And Work Engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 133, 291-303.
- Datche, E.A. (2015). Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance of State Corporations in Kenya. *Journal Kenyatta University of Agriculture and Technology*.
- Fanis, A.T., & Rahmi, F. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Bank X. *Jurnal RAP UNP*. 7(1), 1-1.
- Fauziridwan, M., Adawiyah, W.R., & Ahmad, A.A. (2018). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA)*. 20(1), 1-23.
- Gallup. (2004). Employee Engagement Index Survey. *Gallup Management Journal*.
- Ismail, A., Mohamad, M.H., Mohamed, H.A., Rafiuddin, N.M., Zhen, K.W.P. (2011). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics*. 17(6).
- Lubis, M.S. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*. 3(2), 75-84.
- Maulana, H., & Verawati. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Karyawan: Studi pada PT Pertamina (Persero). *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*. 3(2), 47-52.
- Nengsih, M.K. (2013). Pengaruh Komitmen, Moral, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Service Quality melalui Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Universitas Bengkulu. Tesis. Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Bengkulu. Bengkulu.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. New York : McGraw-Hill.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California : SAGE Publications.
- Owor, J.J. (2015). Human Resources Management Practices, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviours (OCB) in Selected Firms in Uganda. *Academic Journals*. 10(1), 1-12.
- Perrin, T. (2003). *Working Today : Understanding What Drives Employee Engagement*. The 2003 Towers Perrin Talent Report.

- Putri, I.G.A.A., & Suwandana, I.G.M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5(10), 6088-6115.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement.
- Rusdiyanto, W., & Riani, A.L. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economica*. 11(2), 161-168.
- Saeed, A., & Ahmad S. (2012). Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior : a Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab. *European Journal of Business and Management*. 4(21), 150-158.
- Saks, A. M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*. 21, 600-619.
- Saradha, & Patrick, H.A. (2011), Employee Engagement In Relation To Organizational Citizenship Behavior In Information Technology Organization. *Journal of Marketing and Management*. 74-90.
- Sari, T.Y., Pattipawae, D.A.W., & Kurniasih, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dan Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan PT Jakarta Cakra tunggal Steel Mills). *Jurnal Ekonomi Universitas Mercu Buana*.
- Solichin, M.R. (2018). Analisis Pengaruh Employee Engagement, Emotional Intelligence, dan Komitmen terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PO Efisiensi Cabang Kebumen. *Jurnal Ekonomi dan Teknik Informatika*. 6(20), 36-47.
- Supit, I.S.I. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. 4(3), 351-368.