



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 5 Tahun 2024 Page 6445-6457

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Peran *Work Engagement* Memediasi Pengaruh *Transformational Leadership*  
Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Brista Kabupaten Badung

I Gusti Ayu Nadya Citrawati<sup>1✉</sup>, Ni Wayan Mujiati<sup>2</sup>

Universitas Udayana (Unud)

Email: [nadya.citrawati20@student.unud.ac.id](mailto:nadya.citrawati20@student.unud.ac.id)<sup>1✉</sup>

Abstrak

Perilaku ekstra peran (OCB) dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, yang pada akhirnya dapat membuat koneksi antara pegawai, kinerja, dan produktivitas pegawai. Mengetahui *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh *transformational leadership* melalui peran *work engagement* pada BRIDA Kabupaten Badung merupakan tujuan dari diadakannya penelitian ini. Metode penarikan sampel jenuh digunakan dalam penelitian ini dengan jumlah sampel sebanyak 65 orang. Pengumpulan data dilakukan menggunakan wawancara, kuesioner, dan observasi. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan teknik adalah analisis jalur atau *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Work engagement* memediasi secara parsial pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Implikasi dari penelitian ini adalah ketika penerapan *transformational leadership* meningkat maka dapat meningkatkan *work engagement* pegawai, selanjutnya jika *work engagement* yang dirasakan pegawai menjadi semakin kuat maka berpotensi meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada BRIDA Kabupaten Badung.

Kata Kunci: *Keterikatan Kerja, Kepemimpinan Transformasional; Organizational Citizenship Behavior*

## Abstract

Extra-role behavior (OCB) can create a good and comfortable work environment, which can ultimately foster connections between employees, performance, and productivity. The aim of this research is to understand how organizational citizenship behavior is influenced by transformational leadership through the role of work engagement at BRIDA Badung Regency. This study used a saturated sampling method with a sample size of 65 people. Data collection was conducted through interviews, questionnaires, and observations. The collected data were then analyzed using path analysis techniques. The research findings indicate that transformational leadership and work engagement have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Work engagement partially mediates the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior. The implication of this study is that increasing the implementation of transformational leadership can enhance employee work engagement, and when work engagement felt by employees becomes stronger, it has the potential to increase organizational citizenship behavior at BRIDA Badung Regency.

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

## PENDAHULUAN

Dalam meningkatkan kinerja serta mencapai tujuan organisasi, peran tenaga kerja sangat penting untuk diperhitungkan. Keberhasilan visi, misi dan tujuan organisasi dapat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku pegawai di dalam organisasi (Amelia & Puspitadewi, 2023). Sumber daya manusia yang efektif tidak hanya sekedar memenuhi kewajibannya sesuai dengan uraian jabatan, tetapi juga menunjukkan perilaku yang melampaui peran yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (Tambe & Shanker, 2021). Instansi pemerintahan membutuhkan pegawai yang berperilaku OCB karena masing-masing organisasi harus mampu mewujudkan tujuan organisasi dan mempertahankan organisasinya di era globalisasi (Nurafia dkk., 2019). Hal ini menjelaskan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai dengan perilaku pegawai yang baik, serta menunjukkan bahwa aspek perilaku dari pegawai menjadi hal penting.

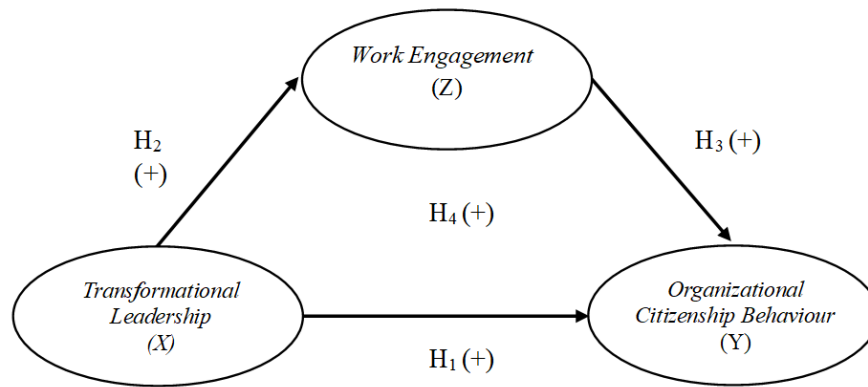
Perilaku ekstra peran atau OCB dapat berupa kerjasama dengan rekan kerja, membantu orang lain, memberikan saran, partisipasi aktif, dan penggunaan waktu kerja yang efektif (Darto, 2014). Faktor-faktor yang menyebabkan atau meningkatkan OCB sangat perlu diperhatikan karena adanya peningkatan perilaku ekstra peran oleh pegawai sangat penting bagi suatu organisasi (Setyawan & Sriathi, 2020). Pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dengan cara menginspirasi atau memotivasi pegawai sehingga para pegawai tersebut dapat terus meningkatkan kemampuannya dan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya yang bahkan tidak mereka bayangkan disebut dengan gaya kepemimpinan transformasional (Widayati dkk., 2017).

*Work engagement* adalah sikap dan perilaku pegawai di tempat kerja yang memungkinkan mereka mengekspresikan diri secara emosional, fisik, kognitif, dan efektif. Pegawai merasa lebih positif terhadap pekerjaannya ketika mereka merasakan adanya keterikatan kerja, sehingga dari adanya keterikatan kerja tersebut mereka bersedia secara sukarela melakukan tugas atau pekerjaan di luar kewajiban yang diembannya (Cahyo, 2023).

Penelitian ini dilakukan di Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kabupaten Badung, sebuah organisasi pemerintah yang berfokus pada pelaksanaan penelitian, pengembangan, pengkajian, penerapan, inovasi dan inovasi di Kabupaten Badung. BRIDA saat ini memiliki 65 pegawai yang terdiri atas 31 orang pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) dan 34 orang pegawai kontrak/non ASN. Pra-survei dilakukan terhadap 10 karyawan, dimana hasil pra-survei mengindikasikan terdapat rendahnya tingkat OCB di BRIDA Kabupaten Badung.

Hadinata dkk., (2019) menyatakan bahwa pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan membuat pegawai merasa telah menerapkan perilaku ekstra peran. Jufrizen *et al.*, (2023) dalam penelitiannya menemukan fakta bahwa sosok pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki sebuah pengaruh yang positif atau pengaruh yang baik terhadap *organizational citizenship behavior*. Pengaruh kepemimpinan transformasional dapat mendorong pegawai untuk memaksimalkan prestasi kerja dan membangun hubungan emosional dengan atasan dan dunia usaha. Hal ini menyebabkan pegawai menjadi lebih peduli terhadap rekan kerja dan perusahaannya. Hasil penelitian yang serupa juga ditemukan oleh Gameda & Lee, (2020); May & Shalahuddin, (2021); Wisnawa & Dewi, (2020). Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Maulana *et al.*, (2022) yang dalam penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dalam penelitian ini ditemukan adanya *research gap* antara variabel *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*, oleh karena adanya *research gap* tersebut, peneliti menduga bahwa terdapat variabel lain yang secara tidak langsung dapat memengaruhi hubungan antar variabel tersebut. Penelitian oleh Barkat *et al.*, (2023) mengonfirmasi adanya peran mediasi *work engagement* antara hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB. Hasilnya menunjukkan bahwa ketika pegawai lebih dihargai oleh manajer tingkat atas maka kinerja mereka melampaui tugas yang diberikan, dimana mereka merasa lebih antusias dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Studi oleh Jufrizen *et al.*, (2023) menemukan pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitiannya ditemukan hasil terkait pengaruh kepemimpinan transformasional yang dapat mendorong pegawai untuk memaksimalkan prestasi kerja dan membangun hubungan emosional dengan atasan dan dunia usaha. Hal ini menyebabkan pegawai menjadi lebih peduli terhadap rekan kerja dan perusahaannya. Santi & Rahyuda, (2019) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Demikian pula, Naimah *et al.*, (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Amor *et al.*, (2020) dalam penelitiannya menemukan fakta bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hasil penelitian yang serupa ditemukan oleh Gameda & Lee, (2020) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *transformational leadership* dan *work engagement*. Studi oleh Lin *et al.*, (2023) mengungkapkan indikator dari kepemimpinan transformasional yakni *idealized influence* dan *inspirational motivation* sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dosen.

H2: *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*

Tawil *et al.*, (2023) mengungkapkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan, dimana artinya *work engagement* yang tinggi merupakan modal utama dalam terciptanya OCB. Demikian pula studi pada dosen milenial oleh Sofiah *et al.*, (2022) yang menemukan pengaruh *work engagement* terhadap OCB. Barkat *et al.*, (2023) mengonfirmasi adanya peran mediasi *work engagement* antara hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB. Hasilnya menunjukkan bahwa ketika pegawai lebih dihargai oleh manajer tingkat atas

maka kinerja mereka melampaui tugas yang diberikan, dimana mereka merasa lebih antusias dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Penelitian Jufrizen *et al.*, (2023) menemukan bahwa variabel yang dapat menjadi variabel mediasi antara pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB adalah variabel *work engagement*. Diketahui Buil *et al.*, (2019) pun melakukan penelitian yang serupa dan mengungkapkan hasil penelitiannya tentang *work engagement* yang dapat menjadi variabel mediasi antara pengaruh *transformational leadership* terhadap OCB. Hasil penelitian Istiqomah & Riani, (2019) menemukan bahwa variabel mediasi diperlukan untuk menghubungkan *transformational leadership* terhadap OCB.

H4: Peran *work engagement* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.

## METODE PENELITIAN

Studi ini menerapkan pendekatan yang bersifat asosiatif kausalitas. Pendekatan kuantitatif diterapkan guna menganalisis keterkaitan yang dimiliki oleh variabel-variabel yang diteliti pada penelitian ini dalam bentuk angka atau skala numerik. Menguji dan menjelaskan peran *work engagement* sebagai variabel pemediasi antara pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada BRIDA Kabupaten Badung, Bali merupakan tujuan dari diadakannya penelitian ini. Dengan menerapkan metode yang bernama metode teknik sampel jenuh, jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sama dengan populasi BRIDA Kabupaten Badung yaitu 65 orang. Metode pengumpulan data guna memperoleh informasi dari responden dilakukan melalui wawancara, observasi dan kuesioner yang pengukuran skala likertnya telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis deskriptif, analisis inferensial yakni uji asumsi klasik, analisis jalur, uji sobel, dan uji VAF merupakan teknik analisis data yang diterapkan. Data yang diperoleh tersebut diolah dengan *software* SPSS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Uji Validitas

No	Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>	Keterangan
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y <sub>1</sub>	0.717	Valid
		Y <sub>2</sub>	0.660	Valid
		Y <sub>3</sub>	0.748	Valid
		Y <sub>4</sub>	0.443	Valid
		Y <sub>5</sub>	0.645	Valid

2	<i>Transformational Leadership</i>	X <sub>1</sub>	0.736	Valid
		X <sub>2</sub>	0.822	Valid
		X <sub>3</sub>	0.771	Valid
		X <sub>4</sub>	0.630	Valid
3	<i>Work Engagement</i>	Z <sub>1</sub>	0.626	Valid
		Z <sub>2</sub>	0.774	Valid
		Z <sub>3</sub>	0.529	Valid
		Z <sub>4</sub>	0.363	Valid
		Z <sub>5</sub>	0.633	Valid
		Z <sub>6</sub>	0.827	Valid
		Z <sub>7</sub>	0.678	Valid
		Z <sub>8</sub>	0.743	Valid
		Z <sub>9</sub>	0.800	Valid

*Sumber: Data diolah, 2024*

Data yang telah diolah menggunakan *software* SPSS untuk mengetahui hasil uji validitas pada penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 1. Pada tabel tersebut disajikan nilai *pearson correlation* dari keseluruhan instrumen yang telah lulus pengujian karena seluruh instrumen memiliki nilai *pearson correlation* di atas 0,30, sehingga dapat diimplementasikan bahwa alat untuk mengukur variabel yang digunakan pada penelitian ini dikatakan layak untuk digunakan.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.650	Reliabel
2	<i>Transformational Leadership (X)</i>	0.689	Reliabel
3	<i>Work Engagement (Z)</i>	0.837	Reliabel

*Sumber: Data diolah, 2024*

Tabel 2 menampilkan hasil pengujian reliabilitas yang telah diolah menggunakan *software* SPSS dimana nilai *cronbach's alpha* semua variabel diketahui keseluruhan nilainya memenuhi persyaratan uji reliabilitas yaitu berada pada titik diatas 0,60, sehingga diimplementasikan bahwa ketiga variabel yang diteliti dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas.

Tabel 3. Uji Normalitas

Persamaan	Asymp. Sig. (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov
Substruktur 1	0.200
Substruktur 2	0.200

Sumber: Data diolah, 2024

Data yang telah diolah menggunakan software SPSS guna mengetahui hasil uji normalitas menggunakan metode statistik *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* disajikan pada Tabel 3. Pada tabel 3 ditunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig.* masing-masing sub 1 & 2 adalah sebesar 0,200 yang nilainya lebih besar dari nilai *alpha* 0,05, hasil nilai itu mengindikasikan bahwa penelitian ini menggunakan data yang terdistribusi normal.

Tabel 4. Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Substruktur 2 <i>Transformational Leadership</i>	0.651	1.536
<i>Work Engagement</i>	0.651	1.536

Sumber: Data diolah, 2024

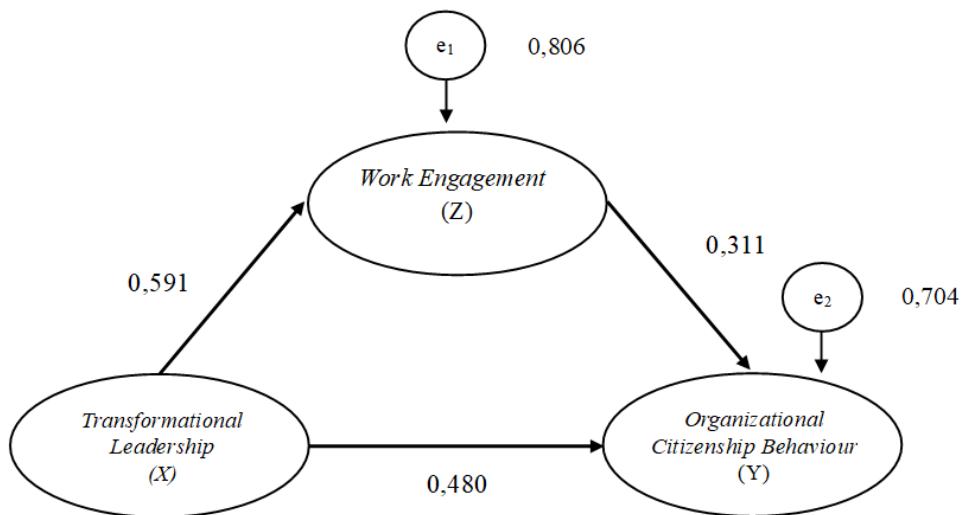
Hasil uji multikolinearitas yang telah dilakukan dengan mengolah data menggunakan *software* SPSS disajikan pada Tabel 4, tabel tersebut menunjukkan keseluruhan variabel independen yang memenuhi persyaratan uji multikolinearitas yang dibuktikan dari nilai *tolerance* yang lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, oleh karena itu diimplementasikan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas dalam model regresi penelitian ini.

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas

Persamaan	Model	T	Sig.
Substruktur 1	<i>Transformational Leadership</i>	-0.523	0.603
Substruktur 2	<i>Transformational Leadership</i>	1.903	0.062
	<i>Work Engagement</i>	-1.418	0.161

Sumber: Data diolah, 2024

Hasil pengujian heteroskedastisitas menggunakan *software* SPSS dalam penelitian ini telah diringkas dan ditampilkan pada Tabel 5. Tabel tersebut memperlihatkan bahwa keseluruhan variabel independen yang diteliti memiliki nilai signifikansi yang melebihi *alpha* 0,05. Hasil pengujian tersebut mengartikan, pada penelitian ini tidak ditemukan pengaruh antara variabel independen terhadap residual absolut, sehingga ditemukan kesimpulan, persamaan model tidak memiliki gejala heteroskedastisitas.



Gambar 2. Model Analisis Jalur

Besaran nilai pengaruh setiap variabel di representasikan pada Gambar 2 yang menunjukkan nilai-nilai setiap koefisien jalur dari struktur persamaan regresi 1 dan 2. Setiap nilai pengaruh diperoleh dari koefisien beta yang telah distandardisasi, sedangkan besarnya nilai untuk setiap variabel error berasal dari setiap persamaan struktural.

Tabel 6. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung *Transformational Leadership* (X) Terhadap *Work Engagement* (Z) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Pengaruh variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui Z	Pengaruh total	Signifikan	Hasil
X – Z	0,591		0,591	0,000	Signifikan
Z – Y	0,311		0,311	0,007	Signifikan
X – Y	0,480	0,183	0,663	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2024

- 1) Nilai sebesar 0,591 dengan tingkat signifikansi 0,000 mengindikasikan bahwa *transformational leadership* secara langsung yakni positif dan signifikan mempengaruhi *work engagement*
- 2) Nilai sebesar 0,311 dengan tingkat signifikansi 0,007 mengindikasikan bahwa *work engagement* secara langsung yakni positif dan signifikan mempengaruhi *organizational citizenship behavior*
- 3) Nilai sebesar 0,480 dengan tingkat signifikansi 0,000 mengindikasikan bahwa *transformational leadership* secara langsung yakni positif dan signifikan mempengaruhi *organizational citizenship behavior*

- 4) Nilai sebesar 0,183 dengan tingkat signifikansi 0,000 mengindikasikan bahwa *transformational leadership* secara tidak langsung mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* melalui mediasinya *work engagement*

Hasil Uji Sobel menunjukkan perolehan nilai  $Z = 5,903 > 1,96$  yang menunjukkan variabel *transformational leadership* terbukti memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan mediasi *work engagement*. Pengujian VAF dilakukan pada penelitian ini adan memperoleh nilai hitung sebesar 27,6 persen yang bernilai diantara 20-80 persen, sehingga dapat dikategorikan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*) (Hair *et al.*, 2021). Artinya *work engagement* memediasi secara parsial pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Implikasi teoretis dari ditemukannya hasil penelitian ini, adalah diharapkan mampu untuk memberikan kontribusi empiris terhadap teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Teori ini merupakan bentuk interaksi antar individu ataupun terhadap organisasi yang saling memberikan timbal balik dari apa yang dilakukan. Penelitian ini secara teoritis juga diharapkan dapat berkontribusi memberikan pemahaman bahwa *transformational leadership* dan *work engagement* secara nyata dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, ketika *transformational leadership* meningkat maka dapat meningkatkan *work engagement*, kemudian apabila *work engagement* yang dirasakan pegawai menjadi semakin kuat maka berpotensi meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

## SIMPULAN

Simpulan ini ditarik berdasar pada analisis data dan pembahasan yang telah disajikan.

- 1) Hipotesis pertama diterima yakni *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan makna, *transformational leadership* yang semakin meningkat akan berakibat pada peningkatan *organizational citizenship behavior* pada BRIDA Kabupaten Badung.
- 2) Hipotesis kedua diterima yakni *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan makna, *transformational leadership* yang semakin meningkat akan berakibat pada peningkatan *work engagement* pada BRIDA Kabupaten Badung.
- 3) Hipotesis ketiga diterima yakni *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan makna, *work engagement* semakin meningkat akan berakibat pada peningkatan *organizational citizenship behavior*.

*citizenship behavior* pada BRIDA Kabupaten Badung.

- 4) Hipotesis keempat diterima yakni *Work engagement* memediasi secara parsial pengaruh antara variabel *transformational leadership* terhadap variabel *organizational citizenship behavior*, dimana hasil penelitian ini mengkonfirmasi *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada BRIDA Kabupaten Badung lebih baik apabila dimediasi oleh *work engagement*.

Berdasarkan pada simpulan yang ada, saran yang disampaikan adalah sebagai berikut.

- 1) Berdasarkan hasil penelitian, *transformational leadership* dan *work engagement* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada BRIDA Kabupaten Badung. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin kuat penerapan *transformational leadership* dan tingginya *work engagement* memungkinkan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada BRIDA Kabupaten Badung. Pihak BRIDA Kabupaten Badung harus memperhitungkan aspek penerapan *transformational leadership* agar terbentuk *work engagement* pegawai, yang mana dari adanya peningkatan tersebut akan berakibat pada peningkatan *organizational citizenship behavior* pada pegawai.
- 2) Indikator *transformational leadership* yang memiliki rata-rata terendah adalah *idealized influence*, yang harus dilakukan oleh pemimpin adalah lebih meningkatkan komunikasi dengan bawahan untuk menjalin koneksi yang baik antara keduanya, menjalin koneksi tersebut sangat penting dilakukan dalam lingkungan organisasi mengingat sosok pemimpin memiliki peran sebagai contoh dalam melakukan pekerjaan dan berperilaku sebagai pegawai.
- 3) Indikator *work engagement* yang memiliki rata-rata terendah yakni dari *vigor*, yang harus dilakukan oleh organisasi adalah membangun program-program yang mendukung dan meningkatkan keterampilan pegawai agar lebih semangat bekerja, yakni dengan memberikan berbagai motivasi dan dorongan kepada pegawai, sehingga pegawai merasa lebih berkomitmen dan terikat dengan pekerjaannya. Dengan begitu, kemungkinan pegawai akan bekerja lebih keras secara sukarela dan mengusahakan sesuatu secara optimal untuk pekerjaan yang diharapkan, sehingga menumbuhkan *organizational citizenship behavior* pada pegawai BRIDA Kabupaten Badung.
- 4) Memperluas ruang lingkup yang tidak hanya terbatas pada BRIDA Kabupaten Badung serta menambah variabel lain sebagai variabel prediktor *organizational citizenship behavior*, diharapkan dilakukan oleh peneliti selanjutnya dengan harapan

dapat memberikan suatu pandangan yang lebih luas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, R., & Puspitadewi, N. W. S. (2023). Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PT.X Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in PT. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(02), 986–1000.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178.
- Barkat, W., Waris, I., Ahmed, R., & Dad, M. (2023). Transformational leadership and frontline managers work engagement , innovative work behavior , organizational citizenship behavior , and employee sustainability in the hotel industry in Pakistan. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 1–22.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification , engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
- Cahyo, A. N. (2023). Persepsi Dukungan Organisasional dan Kualitas Hidup Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Work Engagement Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 1(3), 1–14.
- Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1), 10–34.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership Styles, Work Engagement and Outcomes among Information and Communications Technology Professionals : A cross-national Study. *Heliyon*, 6(4), 1–10.
- Hadinata, L. J. F., Surati, & Suparman, L. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi Terhadap Employee Engagement serta Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Sekretariat Daerah Provinsi NTB). *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataramram*, 8(4), 393–406.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (Issue October 2023).
- Istiqomah, S., & Riani, A. L. (2019). Linking Transformational Leadership to OCB in Hospitality Industry: the Mediating Influence of Affective Commitment and Work

Engagement? The Effect of Optimal Cash and Deviation from Target Cash on the Firm Value: Empirical Study in Indonesian Firms. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(1), 1–13.

- Jufrizen, Salman, F., Muslih, & Sari, M. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 1–12.
- Lin, C., Azar, S., & Ahmad, A. (2023). The Charismatic Aspects of Transformational Leadership and Their Prediction of The University Teacher 's Work Engagement: The Mediating Effect of Trust In Leaders. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(9), 1–26.
- Maulana, A., Fadhilah, M., & Kirana, K. C. (2022). Pengaruh kompensasi , kepemimpinan transformasional , dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior ( ocb) melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 65–75.
- May, M. P., & Shalahuddin, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kubu Raya. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship*, 09(02), 107–117.
- Naimah, M., Tentama, F., Yuliasesti, E., & Sari, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *PSIKOLOGIKA*, 27(2), 197–222.
- Nurafia, Syamsudduha, S., & Rahman, U. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Idaarah*, 3(2), 216–226.
- Santi, K. S. P., & Rahyuda, A. G. (2019). Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4239–4267.
- Setyawan, I. P. G. A., & Sriathi, A. A. A. (2020). Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen*, 9(8), 2976–2997.
- Sofiah, D., Hartono, M., & Sinambela, F. (2022). Peran Work Engagement pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Citizenship Behavior Dosen Milenial. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(2), 180–194.
- Tambe, S., & Shanker, M. (2021). A Study of Organizational Citizenship Behaviour ( OCB )

and Its Dimensions A literature Review A Study of Organizational Citizenship Behaviour ( OCB ) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management – IRJBM*, 1(1), 67–73.

Tawil, M. R., Umar, A., & Page, I. (2023). The Role of Work Engagement in Mediating Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Relationship to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Social Service and Research*, 03(03), 746–762.

Widayati, C., Rahardjo, T. H., & Febriyanti, M. (2017). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Ekonomi*, 22(03), 466–485.

Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. A. S. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 528–552.