

## **Peran *work engagement* pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* dosen milenial**

### **Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior of millennial lecturers : The Role of Work Engagement**

Diah Sofiah\*, Markus Hartono<sup>2</sup>, Frikson Sinambela<sup>3</sup>

<sup>1 3</sup>*Department of Psychology, Faculty of Psychology, Universitas Surabaya, Indonesia*

<sup>2</sup>*Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Surabaya, Indonesia*

**Abstract:** Currently, many lecturer positions have been filled by millennials, even in 2025, the number of millennial workers will reach 75%, which means three out of four workers are millennials (Brant & Castro, 2019). Previous studies have shown that there are differences in the work values of the millennial and previous generations. This difference in work values will make millennial workers likely to avoid organizational citizenship behavior (OCB), even though OCB is a significant indicator of organizational performance (P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1997) This study aims to examine the effect of transformational leadership on OCB through work engagement on millennial lecturers. This research is a quantitative research, involving 126 millennial lecturers in Indonesia as research subjects. Data collection was carried out with the help of an electronic device and used the OCB scale, Utrecht Work Engagement Scale (UWES) and the transformational leadership scale. The results of this study indicate that work engagement significantly mediates the effect of transformational leadership on millennial lecturers' OCB. Leadership does not have a direct influence on OCB, but transformational leadership can influence OCB through work engagement.

**Key words:** Organizational Citizenship Behavior; OCB; Milenial Lecturer.

**Abstrak** Saat ini posisi dosen sudah banyak yang diisi oleh milenial, bahkan pada tahun 2025, jumlah pekerja milenial akan mencapai 75%, yang berarti tiga dari empat pekerja adalah milenial (Brant & Castro, 2019) Studi terdahulu menunjukkan bahwa terdapat perbedaan nilai-nilai kerja generasi milenial dan generasi sebelumnya. Perbedaan nilai kerja ini, akan membuat pekerja milenial mungkin akan menghindari dari *organizational citizenship behavior* (OCB), padahal OCB adalah indikator signifikan kinerja organisasi (P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1997). Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional pada OCB melalui *work engagement* pada dosen milenial. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, melibatkan 126 dosen milenial di Indonesia sebagai subjek penelitian. Pengambilan data dilakukan dengan bantuan alat elektronik dan menggunakan skala OCB, *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dan skala kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa work engagement memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional pada OCB dosen milenial. Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung pada OCB, namun kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi OCB melalui work engagement.

**Kata kunci:** Organizational Citizenship Behavior; OCB; Milenial Lecturer.

---

Korespondensi tentang artikel ini dapat dialamatkan kepada Diah Sofiah melalui e-mail: [diah.dsf@gmail.com](mailto:diah.dsf@gmail.com)

Pandemi Covid-19 mengubah secara revolusioner pembelajaran yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi. Dalam waktu cepat, kampus dipaksa untuk melaksanakan pembelajaran dalam jaringan (daring). Terdapat kurang lebih 97% Perguruan Tinggi di Indonesia telah mengadopsi pembelajaran daring (Rustandi, 2020). Pandemi Covid-19 ini telah mendisrupsi Tridharma Perguruan Tinggi. Penelitian (Toisuta, 2021) menunjukkan bahwa dosen memiliki peran penting dalam pembelajaran daring.

Saat ini posisi dosen sudah banyak yang diisi oleh milenial, bahkan pada tahun 2025, jumlah pekerja milenial akan mencapai 75%, yang berarti tiga dari empat pekerja adalah milenial (Brant & Castro, 2019). Meskipun batasan kelompok milenial tidak ditetapkan secara ketat, istilah milenial umumnya mengacu pada mereka lahir antara tahun 1980 dan 2000 (Rudolph et al., 2018). Milenial memiliki nilai, harapan, dan sikap unik yang berbeda, dibandingkan dengan generasi sebelumnya, sehingga pergeseran karakteristik generasi ini dalam angkatan kerja akan menciptakan peluang dan tantangan bagi organisasi (Chou et al., 2021).

Studi terdahulu menunjukkan bahwa terdapat perbedaan nilai-nilai kerja generasi milenial dan generasi sebelumnya yaitu: generasi milenial lebih memperhatikan nilai ekstrinsik (Twenge, 2010); milenial memiliki keinginan yang lebih kuat untuk mendapatkan uang dan status dari pekerjaan mereka dan lebih mementingkan waktu luang (Campbell et al., 2017; Twenge & Kasser, 2013). Generasi milenial cenderung memiliki nilai sosial yang lebih rendah, yang menunjukkan kesediaan milenial yang kurang berteman di tempat kerja (Twenge et al., 2010).

Milenial lebih menekankan pada kebermaknaan bekerja (Twenge et al., 2010). Perbedaan nilai kerja ini, akan membuat pekerja milenial mungkin akan menghindari dari *organizational citizenship behavior (OCB)*. *OCB* merupakan tindakan sukarela di luar kewajiban kerja yang tidak memberikan penghargaan formal (Harvey et al., 2018).

*OCB* adalah indikator signifikan kinerja organisasi (P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1997). Menurut Organ (Organ, 1989) sangat vital bagi kelangsungan organisasi karena memberikan konsekuensi positif, baik pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi (N. P. Podsakoff et al., 2009a). Konsekuensi tingkat individu dari *OCB* menurunkan intensi *turnover* dan memberikan kontribusi untuk sosialisasi di tempat kerja (Kumar et al., 2016). Konsekuensi *OCB* di tingkat kelompok meliputi pergantian tingkat kelompok yang lebih rendah dan peningkatan efisiensi kelompok kerja (Scott et al., 2014). Pada tingkat organisasi, konsekuensi *OCB* mencakup berbagai ukuran efektivitas tujuan misalnya, produktivitas, efisiensi, biaya, dan profitabilitas (N. P. Podsakoff et al., 2009b).

Studi mengenai *OCB* pada generasi milenial menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Temuan (Gong et al., 2018) menunjukkan bahwa generasi milenial adalah generasi dengan *OCB* yang paling rendah dibandingkan generasi sebelumnya. Secara lebih mendetail temuan pada studi (Gong et al., 2018) menunjukkan bahwa perbedaan yang signifikan ditemukan untuk empat dimensi *OCB* antara milenial dan non-milenial, sedangkan perbedaan yang cukup signifikan ditemukan untuk dimensi *civic virtue*. Namun pada penelitian (Parumasur & Govender, 2016)

menunjukkan hasil yang berbeda. Pada penelitian ini tidak ditemukan perbedaan yang signifikan pada *OCB* antara generasi milenial dan generasi sebelumnya.

Salah satu faktor kontekstual yang dipertimbangkan memiliki pengaruh besar terhadap perilaku *OCB* karyawan dalam organisasi adalah kepemimpinan. (Humphrey, 2012) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja. Pemimpin yang efektif adalah orang yang dapat menginspirasi bawahan untuk terlibat dalam perilaku positif dalam organisasi seperti *OCB* di tempat kerja (Khalili, 2017).

Dari tipe-tipe kepemimpinan yang ada, kepemimpinan transformasional merupakan tipe yang paling banyak dibicarakan dan dikenal sebagai salah satu kepemimpinan yang paling efektif (Pradhan & Pradhan, 2016). Kepemimpinan transformasional secara konsisten menunjukkan hasil positif untuk berbagai hasil kerja, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, pemberdayaan psikologis, kinerja bawahan, kreativitas, dan *OCB* (Buil et al., 2019a; Ma et al., 2020; Shafi et al., 2020). Dalam kaitannya dengan *OCB*, kepemimpinan transformasional menggambarkan perilaku yang ditentukan oleh seorang pemimpin yang mengubah nilai, kebutuhan, preferensi, aspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja di atas rata-rata atau bahkan di luar tugasnya (House & Aditya, 1997). Kepemimpinan ini dianggap berhasil ketika bawahan dapat mengadopsi nilai-nilai, tujuan, dan aspirasi pemimpin, perubahan sikap, keyakinan, dan tujuan (Lee et al., 2018).

Studi sebelumnya telah menguji pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB* (Buil et al., 2019a; Humphrey, 2012) tetapi mekanisme psikologis yang mendasari pengaruh ini masih banyak dipertanyakan dan diperdebatkan (Nohe & Hertel, 2017a). Mekanisme ini adalah penting untuk menjelaskan bagaimana

kepemimpinan transformasional mempengaruhi *OCB* atau kinerja lain yang dihasilkan (T. W. H. Ng, 2017). Oleh karena itu, meskipun ada banyak temuan positif antara kepemimpinan transformasional dan *OCB*, masih perlu untuk jelajahi mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi *OCB*.

Penelitian (Babcock-Roberson & Strickland, 2010a) dan (L. P. Ng et al., 2021) menemukan bahwa *work engagement* menjadi mediator dari sejumlah antecedent dengan *OCB*. *Work engagement* merupakan keadaan jiwa yang positif dan bahagia terkait pekerjaan, ditandai oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan) (Schaufeli et al., 2006).

Studi terdahulu mengenai *OCB* banyak menggunakan perspektif dari *social exchange theory (SET)* dari (Blau, 1964); antara lain penelitian dari (Khan et al., 2019; Men & Yue, 2019; Song & Kim, 2020). Menggunakan perspektif *conservation of resources (COR)* dari (Hobfoll, 2001), penelitian ini bertujuan menguji peran *work engagement* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Prinsip yang paling mendasar dari teori ini adalah individu memiliki motivasi mendasar untuk mendapatkan, mempertahankan, dan melindungi apa yang mereka hargai.

### 1. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

*Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah perilaku di luar rutinitas tugas dan tanggung jawab (Humphrey, 2012). *OCB* merupakan perilaku dosen yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendorong fungsi organisasi yang efisien dan efektif (Pickford & Joy, 2016). *OCB* mencerminkan tindakan yang berada di luar persyaratan pekerjaan formal dan mendukung lingkungan sosial dan

psikologis organisasi (Bateman & Organ, 1983). Peran *OCB* menjadi semakin penting, Ketika organisasi menghadapi tantangan dan perubahan (Liu & Cohen, 2010).

*OCB* dapat ditunjukkan dalam lima aspek: (1) altruisme, yang mengacu pada perilaku yang diarahkan pada orang tertentu dengan organisasi yang relevan masalah, (2) *conscientiousness*, yang mengacu pada perilaku yang melebihi harapan minimum yang dipersyaratkan, (3) *sportmanship*, yang mengacu pada menoleransi perilaku situasi yang tidak nyaman dan tanpa keluhan, (4) *courtesy*, yang mengacu untuk perilaku yang membantu mencegah masalah dari terjadi, dan (5) *civic virtue*, yang mengacu pada perilaku yang melibatkan partisipasi dalam organisasi masalah secara keseluruhan (Organ, 1988).

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Burns, 1978 dalam (Kuhnert & Lewis, 1987) adalah penulis pertama yang memperkenalkan kepemimpinan transformasional, yang pada saat itu digunakan istilah kepemimpinan transformasi untuk membedakannya dari gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional mengacu pada prosedur transformasi seorang pemimpin yang melibatkan individu, tim, dan perusahaan. Selanjutnya, (Bass, n.d.) mengkonseptualisasikan model kepemimpinan ini dalam empat dimensi utama. Pertama, *idealized influence* (menggairahkan dan membangkitkan pengikut, jadi bahwa pengikut secara emosional mengidentifikasi diri mereka sendiri terhadap visi dan misi pemimpin), *inspirational motivation* (memberi pengikut makna dan tantangan dalam pekerjaan mereka, yang secara positif menginspirasi), *intellectual stimulation* (menantang pengikut untuk berpikir kritis dan menemukan cara baru untuk memecahkan masalah saat menyangi pemimpin), dan *individual consideration*

(memberikan perhatian khusus dengan kebutuhan, harapan dan perkembangan dari setiap pengikut).

## 3. Conservation of resources (COR) Theory

Berdasarkan Teori *COR* (Hobfoll, 2012) individu memiliki motivasi mendasar untuk mendapatkan, mempertahankan, dan melindungi apa yang mereka hargai. Sumber daya meliputi objek, karakteristik pribadi, kondisi, atau energi yang dianggap berharga atau yang dihargai karena sumber daya tersebut merupakan saluran untuk pencapaian atau melindungi sumber daya lain yang dianggap berharga.

Teori *COR* menyatakan bahwa sumber daya, seperti kepemimpinan transformasional, dapat membantu individu memperoleh lebih banyak sumber daya. Hal ini memulai siklus sumber daya, yang dapat secara positif berdampak pada kesejahteraan individu (Li et al., 2014). Selain itu, (Hobfoll, 2001) mengusulkan bahwa orang harus menginvestasikan sumber daya untuk mencegah hilangnya sumber daya, pulih dari kerugian dan mendapatkan sumber daya. Oleh karena itu, sumber daya yang diperoleh biasanya diinvestasikan kembali ke organisasi.

## 4. Work Engagement

(Schaufeli et al., 2002) menjelaskan *work engagement* sebagai konstruksi motivasi yang didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan. Aspek *vigor* dari *work engagement* dikategorikan oleh tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi rintangan (Salanova et al., 2005). Aspek dedikasi dari keterlibatan kerja ditandai dengan memiliki rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi,

kebanggaan, dan tantangan di tempat kerja (Salanova et al., 2005). *Penyerapan* mengacu pada konsentrasi penuh, kebahagiaan, dan keasyikan dalam pekerjaan seseorang dimana waktu berlalu dengan cepat, dan seseorang mengalami kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan (Salanova et al., 2005)

##### **5. Kepemimpinan Transformasional dan *work engagement* Dosen Milenial**

Pemimpin transformasional meningkatkan keterlibatan karyawan dan antusiasme di tempat kerja (Schneider, n.d.). Terjadi sebagai akibat dari *idealized influence* yang ditunjukkan oleh pemimpin dan *individual consideration* yang dirasakan oleh dosen. Pemimpin yang menunjukkan sebagai panutan, mengartikulasikan dan visi yang menarik, dan secara emosional menarik bawahan, akan memberdayakan dan mendorong dosen untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi (Shin & Zhou, 2003). Pemimpin merasa sebagai panutan bagi pengikut akan meningkatkan nilai dan kontribusi sehingga dosen lebih terlibat dalam tugas (Rich et al., 2010). Penelitian yang dilakukan oleh (Gyensare et al., 2016) di organisasi sektor publik ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif berpengaruh pada terbentuknya *work engagement*. Selanjutnya, temuan serupa juga ditemukan oleh (Caniëls et al., 2018) yang meneliti perusahaan teknologi di Belanda.

Penelitian sebelumnya telah menguji efek motivasi dari para pemimpin. (Bono & Judge, 2003) menemukan bahwa pengikut dari pemimpin transformasional dilaporkan lebih keterlibatan dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan sebagai salah satu sumber daya pekerjaan telah diidentifikasi sebagai prediktor *work engagement*, terutama dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi (Bakker et al., 2008). Dosen yang terlibat memiliki rasa hubungan yang energik dan efektif

dengan aktivitas kerja, dan melihat diri mereka mampu menangani sepenuhnya tuntutan pekerjaan mereka (Schaufeli et al., 2002). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut: Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* dosen milenial.

##### **6. Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior***

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional gaya yang identik dengan pertukaran sumber daya dan cenderung terlibat dalam ekonomi pertukaran hubungan, kepemimpinan transformasional menawarkan tujuan yang berfokus pada intrinsik tingkat tinggi kebutuhan dan melampaui kepentingan jangka pendek (Kuhnert & Lewis, 1987). Kepemimpinan transformasional ini merupakan karakter kepemimpinan sangat relevan dengan *OCB* yang berorientasi jangka panjang. Pemimpin transformasional selalu berusaha mempengaruhi cara bawahannya memikirkan pekerjaan mereka, di mana mereka dapat melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang berguna, menantang, dan lebih bermakna agar mereka bahagia untuk terlibat dalam perilaku *OCB* dalam pekerjaan mereka (Purvanova et al., 2006). Pemimpin transformasional akan membangun keyakinan dan tujuan kolektif dari bawahan dan memotivasi perilaku karyawan untuk bekerja lebih baik dalam mengembangkan tugas pekerjaan dan sehari-hari upaya kerja yang melampaui persyaratan dan deskripsi pekerjaan atau *OCB* (Bass, n.d.; Guay & Choi, 2015; P. M. Podsakoff et al., n.d.).

Penelitian sebelumnya menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional pada *OCB*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika pemimpin memimpin karyawan dengan cara merangsang, memotivasi, mendukung, dan menginspirasi, maka karyawan akan

memiliki pekerjaan yang berkontribusi pada pencapaian organisasi secara sukarela (Wang et al., n.d.).

(Khalili, 2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif pada pembentukan *OCB* dalam organisasi. Selain itu, penelitian meta-analisis oleh (Nohe & Hertel, 2017a) menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *OCB*. Berdasarkan berbagai tinjauan literatur, peneliti menetapkan hipotesis berikut: Ada pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB* dosen milenial.

### **7. Work Engagement dan Organizational Citizenship Behavior**

*Work engagement* memainkan peran sentral dalam meningkatkan *OCB* di antara karyawan di berbagai organisasi (Christian et al., 2011). (Christian et al., 2011) berpendapat bahwa *work engagement* membuat karyawan lebih efisien dalam bekerja, sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan tugas-tugas yang berada di luar pekerjaan mereka. Selain itu, (Sulea et al., 2012) melaporkan bahwa *work engagement* tidak hanya penting dalam meningkatkan *OCB*, tetapi juga mengurangi perilaku kerja yang kontra-produktif. Selain itu *work engagement* ditemukan untuk meningkatkan *OCB* di kalangan profesional perawat dari berbagai rumah sakit di Thailand (Matula & Uon, 2016) yang sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Simpson, 2009)

Penelitian tentang *work engagement* telah mengungkapkan bahwa karyawan yang terlibat adalah individu yang sangat energik dan mandiri yang memberikan pengaruh atas peristiwa yang memengaruhi kehidupan mereka (Bakker et al., 2011) Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi memiliki sikap positif, menciptakan umpan balik positif mereka sendiri, dalam hal penghargaan, pengakuan dan pencapaian sukses (Bakker et al., 2011). Karyawan yang terlibat dalam

pekerjaan merasa energik, dan berkomitmen pada standar kinerja berkualitas tinggi (Bakker & Leiter, 2010) Karyawan yang terlibat memiliki energi terfokus yang diarahkan pada tujuan organisasi (Macey, 2009), dan lebih mungkin untuk bekerja lebih keras melalui peningkatan upaya diskresi daripada mereka yang tidak terlibat (Bakker, 2011). Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini dirumuskan ada pengaruh *work engagement* pada *OCB*.

### **8. Kepemimpinan Transformasional, Work Engagement dan Organizational Citizenship Behavior**

Kepemimpinan transformasional cenderung melibatkan dosen dalam mencapai tujuan organisasi (Schneider & Macey, 2017). Hal ini sesuai dengan karakteristik dosen dengan sikap keterlibatan kerja yang tinggi, yang antusiasnya untuk tantangan pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Fungsi mediasi *work engagement* telah banyak digunakan dalam menjelaskan berbagai fenomena di tempat kerja (Bhatti et al., 2018; Karatepe & Avci, 2017).

Seorang pemimpin transformasional yang akan menginspirasi dan merangsang dosen secara intelektual untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik, menggunakan cita-cita dan pertimbangan individu dalam melihat kebutuhan setiap karyawan akan mengarah pada timbal balik di mana dosen akan menghargai perilaku ini, dengan *work engagement* yang lebih tinggi dengan menginvestasikan diri mereka sendiri dalam pekerjaan mereka yang pada gilirannya akan berguna dengan melakukan upaya ekstra dan menunjukkan perilaku di luar deskripsi pekerjaan mereka (Buil et al., 2019b; Rich et al., 2010).

(Buil et al., 2019b) menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *OCB*. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan hasil serupa bahwa *work engagement* memediasi



hubungan antara kepemimpinan dan *OCB* pada karyawan hotel non bintang (Sugianingrat Ayu Putu Widani et al., 2019). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut: *Work Engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB* dosen milenial.

Penelitian sebelumnya juga meneliti bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan *work engagement* (Bakker & Leiter, 2010; Hoon Song et al., 2012; Pourbarkhordari et al., 2016b); dan *work engagement* berhubungan positif dengan *OCB* (Babcock-Roberson & Strickland, 2010b; González-Romá et al., 2006). *Work engagement* diyakini akan menjadi mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional pada *OCB*. Lebih khusus, kepemimpinan transformasional dapat memimpin *work engagement* yang selanjutnya mempengaruhi *OCB*. Berdasarkan penjelasan ini hipotesis yang diajukan adalah *work engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada *OCB*.

### Metode

#### *Populasi dan Sampel*

Populasi penelitian ini adalah dosen dari generasi milenial pada Perguruan Tinggi di Indonesia. Perguruan Tinggi pada penelitian ini meliputi Universitas Negeri dan Swasta, Institut dan Sekolah Tinggi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*. Kriteria subyek penelitian ini yaitu dosen angkatan kerja dari generasi millennial adalah dosen yang lahir pada rentang tahun 1981 hingga tahun 2000. (Strauss & Howe, n.d.). Kriteria berikutnya yaitu dosen yang telah memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 1 tahun sebagai dosen.

#### *Instrumen Penelitian*

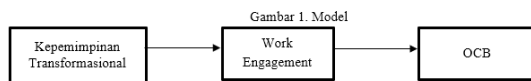
Skala *OCB*. Skala yang akan digunakan untuk memperoleh data *OCB* adalah skala yang disusun oleh (P. M.

Podsakoff et al., 1990) Skala (P. M. Podsakoff et al., 1990) adalah salah satu skala yang paling banyak dikutip dalam penelitian yang dilakukan dalam konteks barat dan memiliki properti psikometri yang memuaskan, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya (MacKenzie et al., 1993, 1999; P. M. Podsakoff et al., 2000; Podsakoff & Mackenzie, 1994). Skala *OCB* terdiri dari 24 butir, reliabilitas skala ini ditunjukkan dengan  $\alpha = 0,96$ . Skala ini berbentuk skala model Likert dengan rentang penilaian dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Skor tinggi pada skala ini menunjukkan *OCB* yang tinggi pada dosen, sebaliknya skor rendah menunjukkan *OCB* yang rendah pada dosen.

Skala *work engagement*. Data mengenai *work engagement* diperoleh melalui Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) versi bahasa Indonesia yang disusun oleh (Schaufeli & Bakker, 2003). Skala ini terdiri dari 3 indikator yaitu semangat, dedikasi dan penyerapan dengan 17 butir pertanyaan. Nilai bergerak dari 1 apabila tidak pernah merasakan perasaan tersebut, nilai 2 apabila Jarang (sekali atau kurang dalam sebulan), nilai 3 bila kadang-kadang (beberapa kali dalam sebulan), nilai 4 bila sering (sekali seminggu), nilai 5 bila sangat sering (beberapa kali dalam seminggu, dan nilai 6 bila selalu (setiap hari) merasakan perasaan tersebut. Skor tinggi pada skala ini menunjukkan bahwa dosen memiliki *work engagement* yang tinggi.

Kepemimpinan Transformasional. Skala kepemimpinan transformasional yang digunakan pada penelitian ini adalah skala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X; (Bass & Avolio, 1994);  $\alpha = .93$ ). Responden diminta untuk menilai atasan langsung mereka dalam situasi kerja saat ini dengan menunjukkan sejauh mana atasan mereka terlibat dalam perilaku kepemimpinan transformasional. Format respons dari MLQ berkisar dari 1 (tidak sama sekali) hingga 5 (sering, jika tidak selalu). Semakin rendah skor responden,

semakin rendah mereka menganggap atasan langsung mereka sebagai memiliki karakteristik transformasional.



### Prosedur pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada semua skala dalam penelitian ini akan dilakukan dengan metode survey, berbentuk *self report* dan dengan menggunakan bantuan *google formulir*. Prosedur pengisian skala didahului dengan mendapatkan persetujuan dari subjek penelitian melalui *informed consent*. Pengambilan data dimulai tanggal 15 Nopember 2021 sampai dengan 17 Desember 2021 dan diperoleh 126 dosen milenial. Setelah data diperoleh dilakukan penyekoran dan dilanjutkan pada proses analisis.

## Hasil

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif

Profil Demografi	Deskripsi	Jumlah (N=126)	Presentase
1. Jenis Kelamin	Laki-laki	55	43,7%
	Perempuan	71	56,3%
2. Masa Kerja	1 – 5 tahun	85	67,4%
	6 – 10 tahun	32	25,4%
	11 – 15 tahun	7	5,5%
	>15 tahun	2	1,6%

### Hasil CFA

- a. Skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Analisis faktor konfirmatori untuk menguji unidimensionalitas 5 dimensi pembentuk konstruk OCB yaitu *altruisme, conscienciousnes, courtesy, sportsmanship, civic virtue*. Hasil uji CFA menunjukkan dari 24 butir terdapat 14 butir yang dinilai sah karena memiliki nilai *standardized loading factor* (SLF)  $\geq 0.5$ , dan 10 butir yang memiliki nilai SLF  $\leq 0.5$ . Salah satu pertanyaan dalam skala ini adalah: Saya membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja berlebih/berat.

- b. Skala *Work Engagement*

Analisis faktor konfirmatori untuk menguji unidimensionalitas 3 dimensi pembentuk konstruk *work engagement* yaitu: *vigor, dedication, absorption*. Hasil uji CFA menunjukkan dari 17 butir terdapat 15 butir yang dinilai sah karena memiliki nilai *standardized loading factor* (SLF)  $\geq 0.5$ , dan 4 butir yang memiliki nilai SLF  $\leq 0.5$ . Contoh dari butir pertanyaan adalah sebagai berikut; Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi.

- c. Skala Kepemimpinan Transformasional

Analisis faktor konfirmatori untuk menguji unidimensionalitas 4 dimensi pembentuk konstruk kepemimpinan transformasional yaitu: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized*. Hasil uji CFA menunjukkan dari 24 butir seluruhnya dinilai sah karena memiliki nilai *standardized loading factor* (SLF)  $\geq 0.5$ . Contoh butir pertanyaan dalam skala ini adalah Saya merasa bangga pada pimpinan saya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai reliabilitas konstruk (*construct reliability*). Berdasarkan perhitungan *construct reliability* dengan software jamovi diperoleh hasil sebagai berikut;



Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Construct Reliability</i>	Keterangan
<i>OCB</i>	0.774	Reliabel
<i>Work Engagement</i>	0.821	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0.963	Reliabel

### ***Hasil Uji Hipotesis***

Hasil uji hipotesis1 menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan pada *work engagement* ( $\beta = 0,600$   $p=0.00$ ,  $p < 0,01$ ).

Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh yang signifikan dengan OCB ( $\beta = 0,781$   $p=0.00$ ,  $p < 0,01$ ).

Hasil uji hipotesis 3 menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh pada OCB ( $\beta = -0,01$   $p=0,993$ ,  $p > 0,005$ ).

Hasil uji hipotesis 4 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan pada OCB melalui *work engagement* ( $\beta = 0,469$   $p=0,004$ ,  $p < 0,05$ ).

### **Pembahasan**

Kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh pada OCB melalui *work engagement*. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dengan (Abas et al., 2018; Avery et al., 2007; Pourbarkhordari et al., 2016a) yang juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada *work engagement*. Pemimpin yang memimpin karyawan dengan karakteristik transformasional akan mengubah dosen milenial menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Pemimpin transformasional yang mengembangkan

dan mengomunikasikan visi dan rasa strategi adalah pemimpin yang menemukan cara yang jelas dan dapat diterapkan untuk mengatasi hambatan, memperhatikan kualitas layanan yang diberikan organisasi dan menginspirasi anggota lain untuk melakukan hal yang sama (Swail et al., 2003). Pemimpin transformasional mendorong perkembangan dan perubahan. Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk melakukan lebih dari yang dibutuhkan (Nohe & Hertel, 2017b), proaktif dan membantu pengikut untuk mencapai tujuan yang tidak terduga (Antonakis et al., 2003) pemimpin menggerakkan pengikut melampaui kepentingan diri sendiri (Bass, 1999).

*Work engagement* berpengaruh secara positif signifikan OCB. Artinya, ketika dosen milenial terlibat dalam pekerjaannya, maka mereka akan memiliki kinerja yang lebih baik dan berkontribusi lebih banyak pada pekerjaan mereka. Seperti yang disoroti (Babcock-Roberson & Strickland, 2010b) bahwa dosen milenial yang terlibat yang ditandai dengan dedikasi pada pekerjaan mereka akan memberikan kontribusi lebih dari harapan.

Pada penelitian ini kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada OCB. Kepemimpinan transformasional hanya akan memberikan pengaruh melalui *work engagement*. *Work engagement* menjelaskan pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Temuan ini mendukung gagasan bahwa ketika kepemimpinan transformasional hadir, kemudian dosen lebih terlibat dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mempromosikan OCB. Temuan ini didasarkan pada asumsi teoretis yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional selalu memfasilitasi *work engagement*, dan selanjutnya meningkatkan OCB dosen.

### **Simpulan**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada OCB dosen milenial. Kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh secara langsung pada OCB, namun kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi peningkatan *work engagement* dan selanjutnya *work*

*engagement* akan meningkatkan OCB. Penelitian ini hanya menggunakan subjek penelitian yang tidak terlalu banyak, dan untuk penelitian selanjutnya mungkin perlu ditambah dengan subjek yang lebih banyak.

## Daftar Pustaka

- Abas, N. I., Sri, H., Sawitri, R., & Puspawati, D. (2018). SRIWIJAYA INTERNATIONAL JOURNAL OF DYNAMIC ECONOMICS AND BUSINESS <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/sijdeb> Transformational Leadership, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Work Engagement. *SIJDEB*, 2(4), 363–376. <https://doi.org/10.9259/sijdeb.v2i4.363-376>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542–1556. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1542>
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010a). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), 313–326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010b). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), 313–326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. In *Current Directions in Psychological Science* (Vol. 20, Issue 4, pp. 265–269). <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bass, B. M. (n.d.). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The

- Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'^^. In *Academy of Management Journal* (Vol. 26, Issue 4).
- Bhatti, M. A., Mat, N., & Juhari, A. S. (2018). Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement). *International Journal of Health Care Quality Assurance*, *31*(8), 1000–1013. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2017-0129>
- Blau, P. (1964). *Social Exchange Theory Communication Context Interpersonal, Small Group, and Organizational*.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 46, Issue 5).
- Brant, K. K., & Castro, S. L. (2019). You can't ignore millennials: Needed changes and a new way forward in entitlement research. *Human Resource Management Journal*, *29*(4), 527–538. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12262>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019a). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, *77*, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019b). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, *77*, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Campbell, S. M., Twenge, J. M., & Keith Campbell, W. (2017). Fuzzy but useful constructs: Making sense of the differences between generations. *Work, Aging and Retirement*, *3*(2), 130–139. <https://doi.org/10.1093/workar/wax001>
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, *23*(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Chou, S. Y., Bove, F., Ramser, C., & Han, B. (2021). Millennials as organizational citizens: Conceptualization and measurement development. *Journal of Social Psychology*, *161*(5), 632–651. <https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1874256>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). WORK ENGAGEMENT: A QUANTITATIVE REVIEW AND TEST OF ITS RELATIONS WITH TASK AND CONTEXTUAL PERFORMANCE. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY* (Vol. 64).
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, *41*(7), 774–788. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0121>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, *68*(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Guay, R. P., & Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, *26*(5), 851–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.005>
- Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, *12*(3), 243–266. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-02-2016-0008>
- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21st century: How might going the extra mile look different at the start of the new millennium? *Research in Personnel and Human Resources Management*, *36*, 51–110. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, *50*(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2012). Conservation of Resources Theory: Its Implication for Stress, Health, and Resilience. In *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007>
- Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., & Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective

- organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65–101. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21120>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). <House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). *The social scientific study of leadership \_ Quo vadis.pdf*>. 23(3).
- Humphrey, A. (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification. *Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247–268. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.731831>
- Karatepe, O. M., & Avci, T. (2017). The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions. *Journal of Management Development*, 36(8), 1029–1039. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2016-0141>
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>
- Khan, N. A., Khan, A. N., & Gul, S. (2019). Relationship between perception of organizational politics and organizational citizenship behavior: testing a moderated mediation model. *Asian Business and Management*, 18(2), 122–141. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-00057-9>
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648. <https://doi.org/10.2307/258070>
- Kumar, M., Jauhari, H., & Singh, S. (2016). *R&D Spillovers & Productivity Growth: Evidence from Indian Manufacturing*. <https://www.researchgate.net/publication/327098303>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Li, Y., Xu, J., Tu, Y., & Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Subordinates' Occupational Well-Being: A Multi-level Examination in China. *Social Indicators Research*, 116(3), 823–842. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0321-z>
- Liu, Y., & Cohen, A. (2010). Values, commitment, and OCB among Chinese employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(5), 493–506. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.05.001>
- Ma, X., Jiang, W., Wang, L., & Xiong, J. (2020). A curvilinear relationship between transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 58(7), 1355–1373. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0653>
- Macey, W. H. (2009). *Employee engagement : tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70. <https://doi.org/10.2307/1252058>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Paine, J. B. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 396–410. <https://doi.org/10.1177/0092070399274001>
- Matula, P., & Uon, V. (2016). A Causal Relationship Model Work Engagement Affecting Organizational Citizenship Behavior and Job Performance of Professional Nursing. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 24(5), 1600–1605. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2016.24.05.23476>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E., & Teoh, S. Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797–804. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>

- Nohe, C., & Hertel, G. (2017a). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8(AUG).  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017b). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8(AUG).  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Organ, D. W. (1989). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *The Academy of Management Review*, 14(2), 194–297.
- Parumasur, S. B., & Govender, P. (2016). Organizational citizenship behaviour: Do generational and biographical differences exist? *Corporate Ownership and Control*, 14(1), 620–629.  
<https://doi.org/10.22495/cocv14i1c4art8>
- Pickford, H. C., & Joy, G. (2016). *Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions*.  
<https://ssrn.com/abstract=2893021>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009a). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.  
<https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009b). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.  
<https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151.  
[https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (n.d.). *TRANSFORMATIONAL LEADER BEHAVIORS AND THEIR EFFECTS ON FOLLOWERS' TRUST IN LEADER, SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS*.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). *TRANSFORMATIONAL LEADER BEHAVIORS AND THEIR EFFECTS ON FOLLOWERS' TRUST IN LEADER, SATISFACTION, AND*
- ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS*. *Leadership Quarterly*, 1(2).
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal Of Marketing Research*, XXXI, 351–363.
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H. I., & Pourkarimi, J. (2016a). How Individual-focused Transformational Leadership Enhances Its Influence on Job Performance through Employee Work Engagement. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 249.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p249>
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H. I., & Pourkarimi, J. (2016b). How Individual-focused Transformational Leadership Enhances Its Influence on Job Performance through Employee Work Engagement. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 249.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p249>
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2016). Transformational Leadership and Job Outcomes: The Mediating Role of Meaningful Work. *Global Business Review*, 17, 173S-185S.  
<https://doi.org/10.1177/0972150916631211>
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dziewieczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22.  
[https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1)
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). *JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE*.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- Rustandi, D. (2020, May 20). Menakar Pendidikan Pasca Pandemi COVID-19. *Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan*.

- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 90, Issue 6, pp. 1217–1227). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, & Bakker. (2003). *Work & Well-being Survey (UWES)* ©.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). *THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH*.
- Schneider, B. (n.d.). *Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement Service climate View project Organizational effectiveness View project*. <https://www.researchgate.net/publication/313564004>
- Schneider, B., & Macey, W. (2017). *Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement Service climate View project Organizational effectiveness View project*. <https://www.researchgate.net/publication/313564004>
- Scott, B. A., Lanaj, K., & Joel Koopman. (2014). Integrating the bright and dark sides of OCB: a daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, Vol. 59 No, 414–435.
- Shafi, M. Q., Rabbani, S., Alam, R. M., & Gul, S. (2020). Servant Leadership: Impact on Organizational Citizenship Behavior and Knowledge Sharing Behavior. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(4). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.4.63>
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 46, Issue 6).
- Simpson, M. R. (2009). Predictors of work engagement among medical-surgical registered nurses. *Western Journal of Nursing Research*, 31(1), 44–65. <https://doi.org/10.1177/0193945908319993>
- Song, G. R., & Kim, K. S. (2020). More Similar, Better Belonging: Effect of Organizational Citizenship Behavior Profile Similarity on Ostracism. *Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886320977322>
- Strauss, William., & Howe, Neil. (n.d.). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*.
- Sugianingrat Ayu Putu Widani, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., dos Reis Piedade, S., & Gede Sarmawa, W. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188–207. <https://doi.org/10.1108/13620431211241054>
- Swail, W. S., Redd, K. E., & Perna, L. W. (2003). ED483024. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 30(2).
- Toisuta, J. S. (2021). Peran Dosen Mengatasi Permasalahan Pembelajaran Online Pada Masa Pandemi Covid-19. *Fidei: Jurnal Teologi Sistemika Dan Praktika*, 4(1), 23–42. <https://doi.org/10.34081/fidei.v4i1.178>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. In *Journal of Business and Psychology* (Vol. 25, Issue 2, pp. 201–210). <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

- Twenge, J. M., & Kasser, T. (2013). Generational Changes in Materialism and Work Centrality, 1976-2007: Associations With Temporal Changes in Societal Insecurity and Materialistic Role Modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(7), 883–897. <https://doi.org/10.1177/0146167213484586>
- Wang, H., Law, K. S., Kong, H., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (n.d.). *LEADER-MEMBER EXCHANGE AS A MEDIATOR OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND FOLLOWERS' PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR.*