

Analisis OCB dengan Keterlibatan Karyawan dan Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Intervening pada PT Serasi Autoraya

Pandu Sukma Kisi Shesa⁽¹⁾, Eko Purwanto⁽²⁾, Arief Bachtiar⁽³⁾

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur,
Jl. Rungkut Madya No.1, Gunung Anyar, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Email: ¹pandusukmaks@gmail.com

Tersedia Online di

<http://www.jurnal.unublitar.ac.id/index.php/briliant>

Sejarah Artikel

Diterima pada 15 Mei 2023
Disetujui pada 13 November 2023
Dipublikasikan pada 30 November 2023
Hal. 985-993

Kata Kunci:

Employee Engagement; Emotional Intelligence; Kepemimpinan Transformasional Ki Hajar Dewantara; OCB

DOI:

<http://dx.doi.org/10.28926/briliant.v8i4.1396>

Abstrak: Kepemimpinan merupakan kemampuan dari seseorang yang identik dengan mengidentifikasi perubahan dan menginspirasi anggotanya untuk menciptakan pengembangan organisasi secara berkelanjutan. Berdasarkan konsep Jawa (Hasta Brata), Ki Hajar Dewantara mensarikan konsep trilogi kepemimpinan “*Ing ngarsa sung tulodho, Ing madya mangun karso, Tut wuri handayani*”. PT Serasi Autoraya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa dengan menempatkan kepemimpinan sebagai salah satu nilai perusahaan, memiliki diversifikasi bisnis dan keberagaman program perusahaan yang mendorong karyawan untuk memiliki *organizational citizenship behaviour* yang selaras dengan adanya fenomena *downsizing*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) dengan keterlibatan karyawan dan kecerdasan emosional sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan responden sebanyak

96 karyawan tetap melalui teknik perhitungan *proporsional random sampling*. Berdasarkan hasil pengujian melalui SmartPLS menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara tidak mampu memberikan kontribusi terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara mampu memberikan kontribusi terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui keterlibatan karyawan serta kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara mampu memberikan kontribusi terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kecerdasan emosional.

PENDAHULUAN

Perkembangan dan pertumbuhan teknologi informasi masa kini menjadi suatu hal yang wajib diadaptasi bahkan tidak dapat dihindari, perkembangannya telah membawa kemajuan pada berbagai bidang kehidupan yang mendorong otomatisasi kinerja manusia dari konvensional ke arah modern. Praktek manajemen sumber daya manusia masa kini telah mengalami perubahan dari manajemen sumber daya manusia tradisional menjadi yang berorientasi modern. Menurut Muliawaty (2019), praktek penerapan sumber daya manusia modern telah memasuki era peluang dan tantangannya atau *disruption era*. Lahirnya keadaan dilematis dari dampak era dirupsi ini membutuhkan kesiapsiagaan terhadap daya

tangkap yang cepat dan tepat melalui konsep kepemimpinan melalui pemimpin yang mampu menggerakkan roda organisasi agar lebih progresif dalam berlayar mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep komprehensif guna mendorong inovasi dan kreativitas seseorang dalam organisasi atau lingkungan kerja (Alarifi, 2014). Kepemimpinan transformasional bukan tentang siapa dan darimana asalnya tetapi kepemimpinan yang dapat mengakar kuat dan mengangkasa dalam mengelola organisasi yang dipimpin. Seiring dengan perkembangan jaman, konsep kepemimpinan yang disarankan oleh Ki Hajar Dewantoro melalui Trilogi kepemimpinan yang berisi “*ing ngarsa sung tulodho, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*” artinya seorang pemimpin harus menjadi panutan/tuntunan bagi orang lain, pemimpin menjadi penggerak dan penyemangat serta pemimpin dapat memberikan dorongan untuk kemajuan. Melalui konsep ini dapat diilhami bahwa setiap orang adalah pemimpin bagi dirinya sendiri dengan gaya kepemimpinan yang unik serta berujung tidak sebagai wacana tetapi dapat diimplementasikan di lingkungan kerja sebagai alat untuk menggerakkan organisasi, meningkatkan kemampuan kerjasama tim, dan memotivasi antar individu dalam demi tujuan organisasi.

Memandang sumber daya manusia sebagai aset, setiap individu sebagai pemimpin dan kolaborasi di lingkungan organisasi melalui prinsip *we are super team not super man*, penting bagi organisasi untuk membangun fondasi yang kuat melalui sumber daya manusianya yang mampu berkembang dan beradaptasi dalam menjawab persaingan global. Sumber daya manusia dengan ritme kinerja yang optimal akan memberikan keuntungan bagi organisasi apabila setiap karyawan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang tinggi. Menurut (Sari et al., 2017), Kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh yang tinggi bagi OCB. Sugianingrat et al (2019) menjelaskan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan yang dimiliki maka akan semakin tinggi pula *organization citizenship behaviour* (OCB) karyawan di tempat kerja dimana hal tersebut akan dipengaruhi oleh tingginya keterlibatan karyawan dalam setiap program ataupun kegiatan organisasi. Serta Tofighi et al (2015) juga menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi sebanding dengan tingkat *organizational citizenship behaviour* (OCB) karena memicu lahirnya profesionalitas dalam melakukan pekerjaan.

PT Serasi Autoraya sebagai anak perusahaan PT Astra International Tbk yang bergerak di bidang jasa layanan transportasi dan logistik, organisasi identik dengan proses komunikasi yang dapat membentuk pola interaksi. Seiring adanya perilaku karyawan dan selaras dengan kondisi organisasi yang dinamis, tanggapan terhadap *organizational citizenship behaviour* pada setiap karyawan akan berbeda sehingga diperlukan sikap kepemimpinan transformasional yang dapat memberikan respon dalam membantu karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Fenomena adanya *downsizing* dan variasi program perusahaan sehingga *organizational citizenship behaviour* sangat diperlukan agar setiap karyawan dapat menumbuhkan kecintaannya terhadap organisasi.

Berdasarkan paparan sebelumnya, maka dalam koridor penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship*

behaviour (OCB), mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) melalui keterlibatan karyawan serta mengetahui terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) melalui kecerdasan emosional

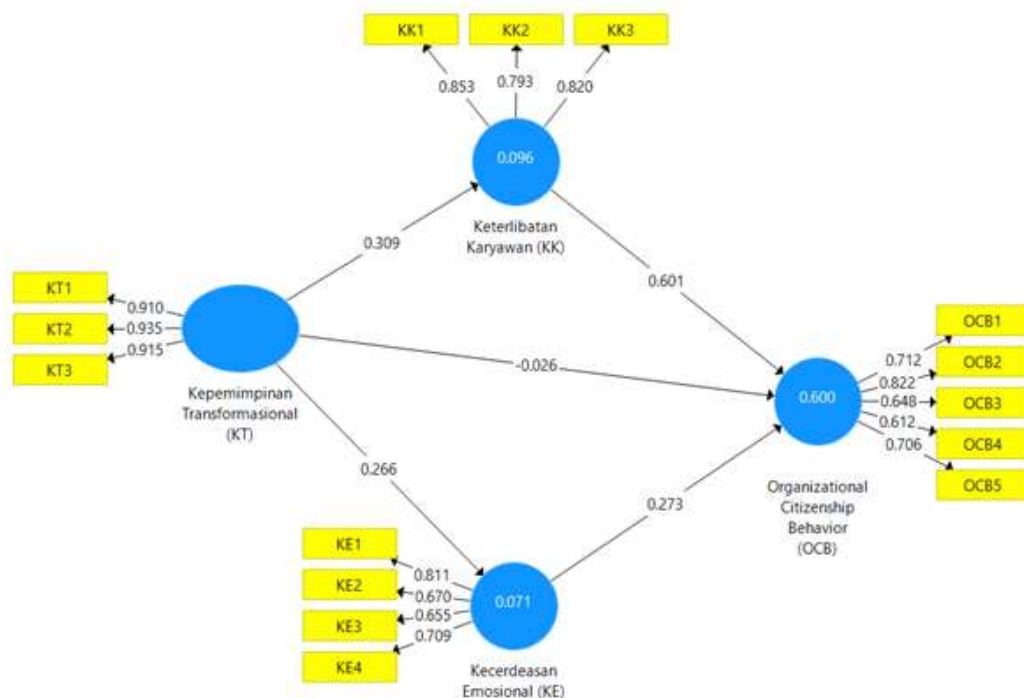
METODE

Metode kuantitatif merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini melalui penyebaran kuesioner kepada 96 Responden di PT Serasi Autoraya untuk mendapatkan data primer. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling* berdasarkan perhitungan rumus slovin dimana metode penarikan sampel melalui teknik ini memberikan kesempatan yang sama dan tak terbatas pada populasi sesuai dengan proporsinya (Nalendra et al., 2021).

Penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel yaitu kepemimpinan transformasional (X1) sebagai variabel independen berdasarkan Teori Ki Hajar Dewantara (dalam Sutimin, 2022) dengan indikator *Ing Ngarsa Sung Tuladha* (Keteladanan), *Ing Madya Mangun Karsa* (Perhatian), *Tut Wuri Handayani* (Dorongan). *Organizational Citizenship Behaviour* (X2) sebagai variabel dependen berdasarkan teori Organ (dalam Sandhika & Sobandi, 2018) dengan indikator *Altruism* (perilaku membantu orang lain), *Conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian atau kedisiplinan), *Sportmanship* (perilaku yang sportif), *Countesy* (menjaga hubungan baik) dan *Civic virtue* (kebijaksanaan pekerja). *Keterlibatan karyawan* (Z1) sebagai variabel intervening menggunakan teori Schaufeli yang indikatornya terdiri dari semangat, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli et al., 2002). Sedangkan untuk *kecerdasan emosional* (Z2) sebagai variabel intervening merujuk pada teori Goleman (dalam Sharma & Mahajan, 2017) meliputi indikator kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran social dan manajemen hubungan. Adapun teknik analisis data menggunakan SmartPLS atau *Smart Partial Least Square* yang menguji hubungan antara variabel meskipun jumlah sampel terbatas sementara model yang dibuat kompleks, tahapan evaluasi yang dilakukan yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data penelitian, adapun hasil pengolahan data menggunakan *SmartPLS* sebagai berikut:



Gambar 1. Output Smart Partial Least Square

Pengujian *Outer Model* (Model Pengukuran)

Outer model atau model pengukuran yang mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Sehingga dalam penelitian ini digunakannya uji validitas dan reabilitas

Tabel 1. *Outer Loading*

| Indikator | OCB | EI | KT | EE |
|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| KE1 | 0.476 | 0.811 | 0.279 | 0.514 |
| KE2 | 0.350 | 0.670 | 0.219 | 0.390 |
| KE3 | 0.349 | 0.655 | 0.045 | 0.268 |
| KE4 | 0.485 | 0.709 | 0.173 | 0.340 |
| KK1 | 0.678 | 0.536 | 0.210 | 0.853 |
| KK2 | 0.501 | 0.360 | 0.431 | 0.793 |
| KK3 | 0.640 | 0.431 | 0.132 | 0.820 |
| KT1 | 0.237 | 0.196 | 0.910 | 0.254 |
| KT2 | 0.206 | 0.219 | 0.935 | 0.303 |
| KT3 | 0.201 | 0.308 | 0.915 | 0.294 |
| OCB1 | 0.712 | 0.412 | 0.197 | 0.403 |
| OCB2 | 0.822 | 0.502 | -0.039 | 0.658 |
| OCB3 | 0.648 | 0.508 | 0.478 | 0.520 |
| OCB4 | 0.612 | 0.324 | 0.014 | 0.323 |
| OCB5 | 0.706 | 0.306 | 0.174 | 0.603 |

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan hasil *outer loading* masing-masing item dari setiap variabel laten yang dibentuknya (diarsir) memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0. Sehingga seluruh item-item pernyataan pada penelitian ini dinyatakan valid dan model mewakili kriteria validitas diskriminan dan konvergen.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Composite Reliability | Cronbach's Alpha |
|---|-----------------------|------------------|
| <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) | 0.829 | 0.744 |
| <i>Kecerdasan emosional</i> (EI) | 0.805 | 0.768 |
| Kepemimpinan Transformasional (KT) | 0.943 | 0.910 |
| <i>Keterlibatan karyawan</i> (EE) | 0.862 | 0.760 |

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Reliabilitas konstruk yang diukur akan dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* diatas 0.70 dan *cronbach's alpha* di atas 0.60. Dari hasil pengujian menunjukkn bahwa konstruk (variabel) dari variabel *organizational citizenship behaviour*, kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.60 dan *composite reliability* lebih besar dari 0.70 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel.

Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Model struktural atau *inner model* menggambarkan hubungan antara variabel laten independen (eksogen) dengan variabel laten dependen (endogen)

Tabel 3. Hasil Uji R-Square

| Variabel | R ² (R-Square) |
|---|---------------------------|
| <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) | 0.600 |
| <i>Kecerdasan emosional</i> (EI) | 0.071 |
| <i>Keterlibatan karyawan</i> (EE) | 0.096 |

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan hasil uji *R-Square* pada tabel diatas, variabel *organizational citizenship behaviour* dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan kecerdasan emosional sebesar 60% sedangkan sebesar 40% dipengaruhi oleh variabel selain kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, dan kecerdasan emosional atau diterangkan oleh variabel lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Variabel *kecerdasan emosional* dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional sebesar 7.10% sedangkan sebesar 92.90% dipengaruhi oleh variabel selain kepemimpinan transformasional atau diterangkan oleh variabel lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Serta variabel *keterlibatan karyawan* dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional sebesar 9.60% sedangkan sebesar 90.40% dipengaruhi oleh variabel selain kepemimpinan transformasional atau diterangkan oleh variabel lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

Uji *predictive relevance* digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model. Dalam penelitian ini diperoleh nilai *Q-Square* (Q^2) sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)(1 - R3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.600)(1 - 0.071)(1 - 0.096)$$

$$Q^2 = 0.664$$

Nilai *Q-Square* (Q^2) sebesar 0.664 menunjukkan bahwa model memiliki daya kemampuan *predictive relevance* sebesar 66.40% (kategori kuat) dan sisanya 33.60% diterangkan oleh variabel lain diluar model sehingga model penelitian ini layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Uji Keباikannya model atau *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara *outer model* dan *inner model*. Nilai GoF penelitian ini yaitu:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0.657 \times 0.256}$$

$$GoF = 0.410$$

Nilai GoF sebesar 0.410 atau sebesar 41% merepresentasikan tingkat kelayakan model penelitian adalah besar.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menganalisis apakah hipotesis penelitian dapat diterima atau ditolak dengan melihat hasil *t-statistics* dan *p-value*.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

| | Variabel | Original Sample | T-statistics | P-value | Hasil |
|----|---------------|-----------------|--------------|---------|----------|
| H1 | KT → OCB | -0.026 | 0.347 | 0.729 | Ditolak |
| H2 | KT → EE → OCB | 0.186 | 3.101 | 0.002 | Diterima |
| H3 | KT → EI → OCB | 0.072 | 2.504 | 0.014 | Diterima |

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel diatas menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) ditolak artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh non signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hipotesis kedua (H2) diterima artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui *keterlibatan karyawan*. Hipotesis ketiga (H3) diterima artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui *kecerdasan emosional*.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Berdasarkan hasil uji hipotesis terdapat pengaruh non signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* artinya semakin meningkat nilai kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara maka semakin menurun tingkat *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada diri karyawan di PT Serasi Autoraya. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Baihaqi & Saifudin (2021) yang menunjukkan bahwa hubungan tipe kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan atau pemimpin tidak mempengaruhi lahirnya OCB serta adanya program mutasi pimpinan atau karyawan menyebabkan lahirnya cara pandang baru terhadap atasan terkait apakah

mutasi terjadi karena perilaku baik atau sebaliknya, sehingga kepemimpinan transformasional tidak dapat dianggap sebagai sesuatu yang mutlak dalam membangun perilaku sukarela dalam waktu singkat. Akhirnya kepemimpinan tidak dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan *organizational citizenship behaviour* (OCB) secara langsung sehingga dibutuhkan perantara lain agar dapat memaknai jiwa kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara yang merefleksikan keteladanan, perhatian dan dorongan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Melalui Keterlibatan karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui keterlibatan karyawan artinya semakin tinggi nilai kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara maka semakin besar keterlibatan karyawan yang terbentuk dan akhirnya dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour* pada diri karyawan di PT Serasi Autoraya. Hasil tersebut selaras dengan penelitian yang dihasilkan oleh Susyanto (2019) bahwa kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan sehingga dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri serta kondisi PT Serasi Autoraya yang bergerak dibidang jasa telah melibatkan karyawan untuk berpartisipasi melalui program perusahaan seperti *corporate social responsibility, culture talk and sharing, potluck, gathering* dan *project improvement* yang membuka kesempatan untuk membangun komunikasi antar level jabatan (manajerial) yang bermuara dalam mencapai visi, misi serta tujuan perusahaan. Akhirnya kepemimpinan di lingkungan PT Serasi Autoraya telah memaknai jiwa kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara yang merefleksikan keteladanan, perhatian dan dorongan bagi karyawan dalam meningkatkan nilai-nilai keterlibatan karyawan untuk semangat, berdedikasi dan menyerap kemampuan guna meningkatkan *organizational citizenship behaviour* di lingkungan kerja

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Melalui Kecerdasan Emosional

Berdasarkan hasil uji hipotesis terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kecerdasan emosional artinya semakin tinggi nilai kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara maka karyawan akan memiliki kecerdasan emosional yang semakin besar dan akhirnya dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada diri karyawan PT Serasi Autoraya. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Sharma & Mahajan (2017) yang menghasilkan informasi bahwa adanya korelasi yang kuat antara *kecerdasan emosional* dengan *organizational citizenship behavior* dimana efek dari *kecerdasan emosional* dapat digunakan mempromosikan *organizational citizenship behaviour* melalui pertimbangan saat awal merekrut karyawan dan mengembangkan keterampilan guna meningkatkan efektivitas organisasi. Disamping itu, komitmen PT Serasi Autoraya dalam meningkatkan *kecerdasan emosional* karyawan yang tercermin dengan adanya pandemik covid-19 melalui proses operasional bisnis yang mayoritas berbasis dalam jaringan sehingga perusahaan menuntut karyawan dapat

mengelola pekerjaan dari rumah, berinteraksi secara virtual serta pengambilan keputusan yang tepat dan optimal. Akhirnya kepemimpinan di lingkungan PT Serasi Autoraya telah memaknai jiwa kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara yang merefleksikan keteladanan, perhatian dan dorongan bagi karyawan dalam meningkatkan nilai-nilai kecerdasan emosional untuk memiliki kepercayaan diri atas kemampuan diri, mengelola diri terhadap ketidakpuasan kerja, memahami perasaan orang lain serta menerima perbedaan guna meningkatkan *organizational citizenship behaviour* di lingkungan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka ditarik kesimpulan bahwa dengan keterbatasan penelitian terkait variabel kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara tidak selalu digunakan dan diterima dalam kondisi tertentu seiring dengan PT Serasi Autoraya (*Member of Astra*) merupakan perusahaan multinasional milik swasta yang menjalankan aturan dengan standarisasi di seluruh grup perusahaan. Kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara belum mampu memberikan kontribusi terhadap *organizational citizenship behavior*, hal tersebut dibuktikan dengan temuan bahwa setiap individu telah memiliki tenggang rasa dan hubungan saling menolong, tanpa ada peran kepemimpinan transformasional *organizational citizenship behaviour* sudah tercipta secara alami dan efektifitas kepemimpinan transformasional terjadi saat terjadi komunikasi langsung dibanding harus berinteraksi secara formal. Kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara mampu memberikan kontribusi terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui *keterlibatan karyawan*, pengaruh tersebut tercermin dari temuan bahwa keterlibatan karyawan dalam program perusahaan seperti *corporate social responsibility* (SERA Sehat, SERA Cerdas, SERA Kreatif), *culture talk and sharing*, *potluck*, *gathering* dan *project improvement* yang membuka kesempatan untuk membangun komunikasi antar level jabatan (manajerial) yang bermuara dalam mencapai visi, misi serta tujuan Perusahaan. Serta kepemimpinan transformasional Ki Hajar Dewantara mampu memberikan kontribusi terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui kecerdasan emosional, hal tersebut dibuktikan dengan adanya komitmen PT Serasi Autoraya saat pandemik covid-19 yang menuntut karyawan dapat mengelola pekerjaan dari rumah, berinteraksi secara virtual serta pengambilan keputusan sehingga memerlukan kecerdasan dan manajemen emosional yang tepat dan optimal.

SARAN

Berdasarkan penarikan kesimpulan maka saran yang diberikan untuk penelitian kedepannya yaitu peneliti selanjutnya dapat menggunakan ataupun menambah variabel diluar penelitian ini yang mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. PT Serasi Autoraya perlu menjalankan program guna mengoptimalkan keterlibatan karyawan dan kecerdasan emosional untuk pengembangan diri karyawan yang tujuannya kemajuan perusahaan dan meningkatkan perilaku ekstra peran. Serta PT Serasi diharapkan dapat mengoptimalkan *organizational citizenship behaviour* dengan meningkatkan perhatian dalam usaha pengembangan kreativitas karyawan melalui program atau

project improvement yang sudah ada, meningkatkan kedisiplinan dalam mematuhi aturan meskipun tidak ada yang mengawasi dengan adanya *self-report program* ataupun *cross function assesment*, meningkatkan semangat keterlibatan karyawan dalam melakukan pekerjaan melalui aktivitas motivasi atau *morning briefing* serta meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menyadari kemampuan yang dimiliki melalui program *people development training*.

DAFTAR RUJUKAN

- Alarifi, S. (2014). *The Effects of Transformational Leadership on Followers' Creativity and Innovation*. Brunel University.
- Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *JIMEBIS – Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business*, 2(1), 8–18.
- Muliawaty, L. (2019). Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Disrupsi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i1.1416>
- Nalendra, A. R. A., Rosalinah, Y., & Priadi, A. (2021). *Statistika Seri Dasar dengan SPSS*. Media Sains Indonesia.
- Sandhika, D., & Sobandi, A. (2018). Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior) sebagai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal MANAJERIAL*, 17(2), 174. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v17i2.11787>
- Sari, T. Y., Pattipawae, D. A. W., & Kurniasih, D. A. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan karyawan dan Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan PT. Jakarta Cakratunggal Steel Mills)*. 2.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Sharma, K., & Mahajan, P. (2017). *Relationship between Kecerdasan emosional and Organisational Citizenship Behaviour among Bank Employees*. *Pacific Business Review International*, 9(11), 20–29.
- Sugianingrat, I. A. P. W., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., & Gede Sarmawa, W. (2019). *The Keterlibatan karyawan 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>
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan untuk Berubah dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 21(1). <https://doi.org/10.32424/jeba.v21i1.1287>
- Sutimin, L. A. (2022). Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara. *Social, Humanities, and Education Studies (SHEs): Conference Series*, 5(1), 160–168.