

Transformational Style of Leadership and Psychological Capital: The Mediating Role of Work Engagement

Martha Sari Ayu¹, Bambang Niko Pasla², Fathiyah³, Lailatul Isnaini⁴, Novita Erlinda⁵

¹Universitas Sriwijaya, Palembang, Indonesia

^{2,4}Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi, Jambi, Indonesia

³Universitas Batanghari Jambi, Jambi, Indonesia

⁵Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Jambi, Jambi, Indonesia

Corresponding author email: marthasariyu8@gmail.com

received: 24-08-2022, review: 01-09-2022, accepted: 08-11-2022

Abstract—Introduction/Main Objectives: This study aims to determine the direct effect of psychological capital on organizational citizenship behavior, psychological capital on work engagement, transformational leadership on organizational citizenship behavior, transformational leadership on work engagement, work engagement on organizational citizenship behavior. An indirect effect of psychological capital and transformational leadership on organizational citizenship behavior by mediating work engagement **Background Problems:** The times are increasingly rapid and dynamic, especially the challenges faced by companies, especially in developing countries, are getting bigger, and an organization must be able to adapt to environmental changes to survive and grow to achieve the goals of the organization, requiring support from internal and external factors that affect the organization to be managed properly and efficiently. **Research Methods:** The research method used is review of articles and literature studies sourced from journals and books. **Finding/Results:** The results of the hypothesis that the direct or indirect effect of psychological capital, transformational leadership, and work engagement on organizational citizenship behavior has a positive and significant impact. **Conclusion** Transformational leadership contributes to increasing employee self-efficacy, hope, resilience, and a sense of optimism. Transformational leadership and psychological capital are independently related to trust in management and impact individual and organizational performance. Still, they can also moderate each other, which will affect climate of an organization and work engagement.

Keywords: Transformational style of leadership; Importance of employee engagement; Psychological capital meaning; Leadership style type; Climate of an organization

Abstrak—Pendahuluan/Tujuan Utama: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung *psychological capital* terhadap *organizational citizenship behavior*, *psychological capital* terhadap *work engagement*, *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*, *transformational leadership* terhadap *work engagement*, *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*. Pengaruh tidak langsung *psychological capital* dan *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan mediasi *work engagement*. **Latar Belakang Masalah:** Perkembangan zaman yang semakin pesat dan dinamis terutama tantangan yang dihadapi perusahaan khususnya di negara berkembang semakin besar, suatu organisasi harus dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan agar dapat bertahan dan berkembang mencapai tujuan dari organisasi tersebut, membutuhkan dukungan dari faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi organisasi agar dapat dikelola secara baik dan efisien. **Metode Penelitian:** Metode penelitian yang digunakan adalah review artikel dan studi literatur yang bersumber dari jurnal dan buku. **Temuan/Hasil:** Hasil hipotesa pengaruh langsung atau tidak langsung *psychological capital*, *transformational leadership*, dan *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan. **Kesimpulan:** *Transformational leadership* merupakan kontributor integral untuk meningkatkan efikasi diri, harapan, ketahanan, dan rasa optimisme karyawan. *Transformational leadership* dan *psychological capital* keduanya secara independen berhubungan dengan kepercayaan dalam manajemen dan berdampak terhadap kinerja individu dan organisasi, namun keduanya juga dapat saling memoderasi yang akan berpengaruh pada iklim organisasi dan keterlibatan kerja.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformasional; Pentingnya keterlibatan karyawan; Arti modal psikologis; Gaya kepemimpinan; Iklim organisasi



1. PENDAHULUAN

Penelitian terkait *transformasional leadership*, *psychological capital*, *work engagement*, dan *organizational citizenship behavior* banyak menarik minat para peneliti baik dari kalangan sarjana, pebisnis maupun para dosen peneliti. Kepemimpinan adalah variabel lain yang dianggap penting dalam memfasilitasi pencapaian tim (Yukl, 2006) dan untuk meningkatkan prestasi (Chemers, 2002). *Transformational leadership* merupakan salah satu cara perusahaan dalam menghadapi era globalisasi agar perusahaan tetap dapat bertahan dalam perubahan lingkungan yang semakin dinamis terutama di negara-negara berkembang (Pasla, 2009; Fauzan et al. 2017, Asvio et al. 2019; Bashori et al. 2020; Mukthar et al. 2020), dan telah menjadi filosofi manajemen untuk pengembangan perusahaan yang berkelanjutan, dimana gaya kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang sangat penting (Yukl, 2006; Engelen et al. 2014).

Psychological capital merupakan variabel yang dianggap penting karena mewakili status psikologi masing-masing karyawan (Luthans et al. 2004; Miao et al. 2020), dan masing-masing karyawan akan merespon kepemimpinan dengan cara yang berbeda (Shanker et al. 2017). Sekelompok karyawan yang bekerja dalam satu organisasi dan saling berkaitan dan terlibat dalam suatu pekerjaan dengan dengan orientasi yang berbeda akan membawa pengaruh besar terhadap pemimpin dan perusahaan. Secara umum *organizational citizenship behavior* mencakup perilaku yang bebas dan bermanfaat dari anggota organisasi, dan sangat memberikan kontribusi pada suatu organisasi (Polat, 2009), menjadi aspek penting bagi pimpinan untuk mendorong bawahan bekerja diluar persyaratan normal mereka untuk mencapai tujuan dari organisasi (Bass et al. 2008; Robbin and Hakim, 2017).

Work engagement didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyelesaian pekerjaan yang beraktifitas tinggi membutuhkan dedikasi dan konsentrasi (Petrou, Baas, and Roskes, 2019; Ryu and Shim, 2020). Apakah *trasformational leadership*, *psychological capital*, dan *work engagement* akan membawa pengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* dan pengaruh tidak langsung dengan *work engagement* sebagai mediasi?, karena *trasformational leadership*, *psychological capital*

dan *work engagement* merupakan variabel-variabel yang memegang peran penting dalam menjaga perkembangan organisasi khususnya pada perusahaan.

Artikel ini bertujuan membahas pengaruh *psychological capital* terhadap *organizational citizenship behavior*, *psychological capital* terhadap *work engagement*, *trasformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*, *trasformational leadership* terhadap *work engagement*, *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, dan pengaruh tidak langsung *psychological capital* dan *trasformational leadership* dengan mediasi *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior telah menjadi bahan diskusi yang sangat menonjol dalam beberapa dekade ini, karena membawa dampak positif terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Podsakoff et al. 2016; Fathiyah et al. 2021; Kaur et al. 2021; Schwarz et al. 2021; Shagirbasha & Sivakumaran, 2021; Shimamura et al., 2021). Katz (1964) adalah orang yang mengamati perilaku yang melampaui tugas formal ditempat kerja, sedangkan Smith (1983) adalah orang yang pertama kali menciptakan istilah *organizational citizenship behavior*.

Menurut Smith (1983), ciri-ciri perilaku *organizational citizenship behavior* sebagai berikut: dalam kendali individu, dimana masih memiliki kebebasan memilih dan menunjukkan atau tidak perilaku tersebut, tidak tercatat dalam organisasi, dan memberikan kontribusi dan manfaat bagi organisasi. Organ (1988) memperkenalkan lima dimensi *organizational citizenship behavior*: Altruisme, kesopanan, kesadaran, kebajikan dan sportivitas. **Altruism** merupakan tindakan spontan untuk membantu pekerjaan orang lain atau menyelesaikan masalah terkait organisasi; **Kesopanan** mengacu pada upaya menghindari konflik terkait pekerjaan dengan orang lain; **Kesadaran** merupakan tindakan diskresioner yang melampaui persyaratan peran; **Kebajikan** menunjukkan keinginan bertanggung jawab dalam kegiatan organisasi; **Sportivitas** menunjukkan kesabaran dalam kondisi yang kurang ideal dan menghindari keluhan.

2.2 Transformational Leadership

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan agar bekerja diluar harapan (Bass et al. 2003; Mansur dan Almahendra, 2018; Seitz and Owens, 2020; Kim et al. 2021). Model *transformational leadership* menganggap bawahan sebagai karyawan dan manusia seutuhnya (Bass, 1985), dan memiliki pengaruh vital dalam mengubah perilaku karyawan (Nguni et al. 2007).

Komponen utama gaya pemimpin *transformational leadership* (Bass, 2008) sebagai berikut: mendorong anggotanya ketingkat kesadaran lebih tinggi dalam pekerjaan dan pencapaiannya, mempunyai pengikut diluar kepentingannya demi mempertahankan fungsi organisasi, mendorong anggota organisasi untuk mencapai aktualisasi ketingkat yang lebih tinggi. *transformational leadership* menginspirasi anggota organisasi melalui insentif emosional dari pada materi melalui empat cara: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi kecerdasan, dan pertimbangan individu (Ancok, 1997; Avolio et al. 2008), dengan penjelasan sebagai berikut: **Pengaruh yang diidealkan** mengacu pada perilaku dan atribut seorang pemimpin yang melibatkan prinsip dan nilai yang etis (Bass et al. 2006), dan kharismatik yang memungkinkan pemimpin mendapatkan rasa kagum, hormat dan kepercayaan dari anggotanya dan efek jangka panjang akan memiliki tanggung jawab yang kuat, kepercayaan diri dan harga diri; **Motivasi inspirasional** merupakan karakteristik lain dari seorang *transformational leadership* dan mengacu pada kemampuan untuk menginspirasi, kepercayaan diri dan motivasi kepada karyawan mengejar tujuan karir atau organisasi (Avolio et al. 2009). Seorang *transformational leadership* memiliki optimisme, antusiasme, dan kemajuan dengan gaya kepemimpinan yang sportif; **Stimulasi intelektual** mengacu pada dorongan seorang pemimpin terhadap karyawan dan organisasi untuk inovatif dalam menghadapi tantangan dan berpikir *out the box*, dengan mempertimbangkan berbagai pendapat dalam mencari solusi dan membuat keputusan; **Pertimbangan individu** pemimpin transformasional memiliki dengan memperhatikan kesejahteraan anggotanya, perhatian yang intern serta memberikan dukungan dan bimbingan secara pribadi, membangun hubungan yang mendukung secara individu untuk meningkatkan prestasi dan

nilai kerja di masa depan (Wang et al. 2010).

2.3 Psychological Capital

Psychological capital digambarkan sebagai komponen dasar yang memainkan peran penting bagi karyawan mencapai kesuksesan ditempat kerja (Patterson et al. 2005; Cavus et al. 2015; Yang et al. 2020; Safavi et al. 2020; Wu et al. 2022). Menurut Luthans et al (2007), *psychological capital* adalah suatu keadaan psikologi positif karyawan yang diekspresikan melalui empat komponen, yaitu: **Self efficacy** merupakan kepercayaan terhadap diri sendiri untuk mensukseskan terhadap tugas-tugas yang penuh tantangan; **Hope** akan menciptakan kesuksesan dimasa sekarang dan masa akan datang; **Resiliency** ketekunan pada tujuan dan bisa menyesuaikan dengan kondisi keadaan lingkungan; **Optimism** ketika menghadapi tantangan, selalu selalu siap menghadapi kesulitan untuk menuju keberhasilan. Snyderdck et al. 2002, berpendapat bahwa harapan adalah keyakinan yang menjadi kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan sesuai harapan organisasi.

Kong (2018) dan Ancok (2020) mengungkapkan bahwa harapan menunjukkan keadaan psikologis positif yang berasal dari perasaan kesuksesan terhadap pencapaian tujuan dan target. Dengan demikian, karyawan dengan harapan yang tinggi akan melaksanakan tugas dengan penuh semangat. Optimisme adalah keadaan psikologi yang menggambarkan harapan masa depan yang positif, dimana optimisme berkaitan dengan harapan dimasa depan terhadap hasil terbaik untuk mental dan fisik karyawan (Avey et al. 2008; Dimas et al. 2022). Hal tersebut, memberi kesempatan karyawan untuk hidup lebih muda dan bebas terhadap stres ditempat kerja (Teo et al. 2020; Vuong 2022). Ketahanan menggambarkan kemampuan seseorang untuk mengatasi konflik, kesulitan, kegagalan, dan tantangan (Monje Amor et al. 2021, Bak et al. 2021). *Resiliency* mengungkapkan kapasitas karyawan untuk menangani situasi yang kompleks dan menantang. Secara umum, *resiliency* berkaitan dengan kecenderungan untuk bertahan setelah kesulitan dan memungkinkan karyawan untuk melihat secara optimis untuk kondisi masa depan.

2.4 Work Engagement

Work engagement merupakan salah satu variabel penting yang mempengaruhi sikap dan perilaku ditempat kerja (Mayesti, 2017; Rahmadani and Schaufeli, 2020; Co0 et al. 2021; Monje Amor et al. 2021; Ozturk et al. 2021; Rahman et al. 2022;

Côté et al. 2021). Hasil dari *work engagement* sebagai berikut: kepuasan kerja karyawan, komitmen terhadap organisasi, mengurangi niat untuk berhenti, kreatifitas yang tinggi, pelaksanaan tugas, dan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (Son and Kim 2019; Tisu et al. 2020). Pekerja yang lebih aktif ditempat kerja memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan produktifitas dan efisiensi terhadap perusahaan (Chaudhary et al. 2018; Chen et al. 2020; Nguyen, Bui, and Nguyen 2020).

3. METODE

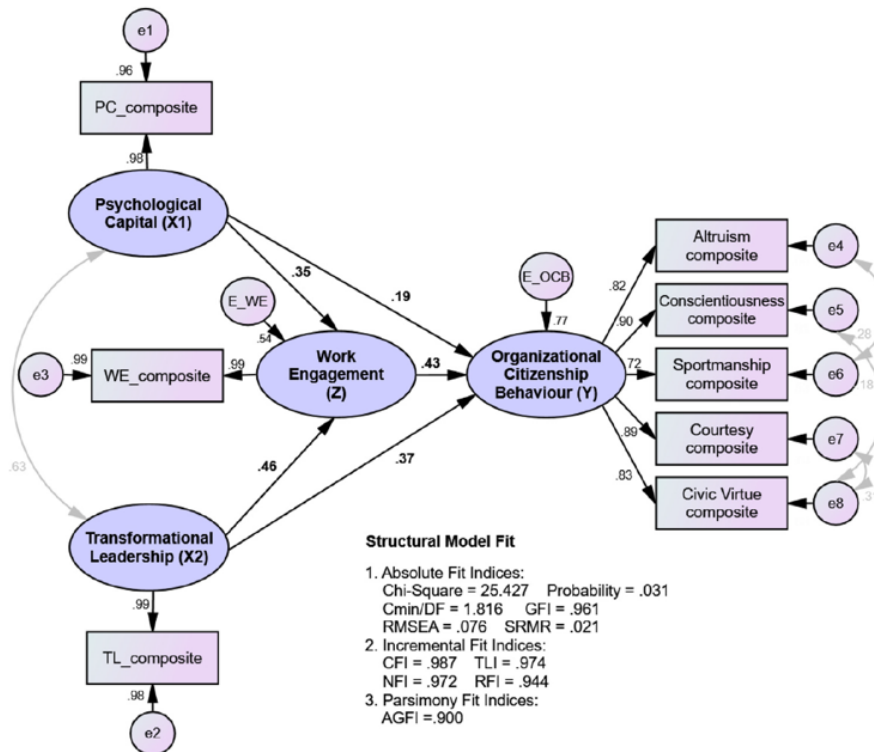
Metode yang dipergunakan adalah review artikel pengaruh mediasi *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (Rizki Sridadi et al. 2022), dan literatur yang bersumber dari jurnal bereputasi internasional seperti scopus, web

of science, dan taylor & francis online.

4. HASIL dan PEMBAHASAN

Analisa dilakukan dengan menguji hubungan parametrik antar variabel yang mewakili masing-masing hipotesa, baik melalui jalur efek langsung maupun tidak langsung. Asumsi dapat diterima jika parameter jauh lebih besar dari nol untuk arah positif dan kurang dari nol jika arah negatif. Uji hubungan dilakukan dengan pengujian hipotesa antar variabel dengan menggunakan nilai Critical Ratio (CR) dan nilai probabilitas (p-value) ada atau tidaknya pengaruh signifikan antar variabel menggunakan ketentuan jika nilai CR 1,96 atau p-value taraf signifikan 0,05 maka diputuskan terdapat pengaruh signifikan antar variabel tersebut (lampiran tabel.1). Setelah menguji efek mediasi, selanjutnya mengetahui jenis mediasinya (lampiran tabel.2). Model struktur diagram hipotesa seperti gambar dibawah ini:

Gambar. Diagram hipotesa



Sumber: Rizki sridadi et al.2022

Hasil pengujian hipotesa pengaruh langsung (X1) terhadap (Y), *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil pengujian hipotesa pengaruh langsung (X1) terhadap (Z), *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Hasil hipotesa pengaruh langsung (X2) terhadap (Y), *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil hipotesa pengaruh langsung (X2) terhadap (Z), *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Hasil hipotesa pengaruh langsung (Z) terhadap (Y), *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil hipotesa pengaruh tidak langsung (X1) dengan mediasi (Z) terhadap (Y), berpengaruh positif dan signifikan dengan mediasi parsial.

Hasil hipotesa pengaruh tidak langsung (X2) dengan mediasi (Z) terhadap (Y), berpengaruh positif dan signifikan dengan mediasi parsial.

5. KESIMPULAN dan SARAN

5.1 Kesimpulan

Transformational leadership merupakan kontributor untuk meningkatkan efikasi diri, harapan, dan optimisme karyawan. *Psychological capital* memfasilitasi pengakuan anggota atas kepemimpinan dan otoritas. *Transformational leadership* dan *psychological capital* keduanya secara independen berhubungan dengan kepercayaan dalam manajemen dan berdampak terhadap kinerja individu dan organisasi. *Psychological capital* sangat penting bagi individu untuk mempertahankan kinerja yang sangat kompetitif agar tim atau anggota organisasi dapat mempertahankan interaksi yang harmonis dan efektif. Fakta ini menyiratkan bahwa *transformational leadership* dan *psychological capital* secara terpisah mempengaruhi *climate of an organization*, namun keduanya juga dapat saling memoderasi *work engagement* yang akan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Psychological capital, *transformational leadership*, dengan mediasi pasial *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

5.2 Saran

Diharapkan pada penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *transformational leadership* dengan *psychological capital* sebagai pemoderasi.

DAFTAR PUSTAKA

Ancok, D. (2020). Psikologi kepemimpinan dan inovasi.

Ancok, Djamaludin. "MANAGING CHANGE THROUGH LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM: SOCIAL PSYCHOLOGICAL APPROACH An experience from FT. Caltex Pacific

Indonesia." *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)* 12.3 (1997).

Asvio, N., & Yamin, M. Risnita. (2019). Influence of Leadership Style, Emotional Intelligence and Job Satisfaction toward Organizational Commitment (Survey at SMA Muhammadiyah South Sumatera). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), 70-88.

Avey, James B., Tara S. Wernsing, and Fred Luthans. 2008. "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors." <https://doi.org/10.1177/0021886307311470> 44(1):48–70. doi: 10.1177/0021886307311470.

Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber. 2008. "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions." <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621> 60:421–49. doi: 10.1146/ANNUREV.PSYCH.60.110707.163621.

Bak, Hyeon Uk, Myung H. Jin, and Bruce D. McDonald. 2021. "Unpacking the Transformational Leadership-Innovative Work Behavior Relationship: The Mediating Role of Psychological Capital." <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1939737> 45(1):80–105. doi: 10.1080/15309576.2021.1939737.

Bashori, B., Yolanda, M., & Wulandari, S. (2020). Konsep Kepemimpinan Abad 21 Dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Tinggi Islam. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2).

Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, and Yair Berson. 2003. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology* 88(2):207–18. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Cavus, Mustafa Fedai, and Ayse Gokcen. 2015. "Psychological Capital: Definition, Components and Effects." *Journal of Education, Society and Behavioural Science*

- 5(3):244–55. doi: 10.9734/BJESBS/2015/12574.
- Chaudhary, Richa, and Anuja Akhouri. 2018. “Linking Corporate Social Responsibility Attributions and Creativity: Modeling Work Engagement as a Mediator.” *Journal of Cleaner Production* 190:809–21. doi: 10.1016/J.JCLEPRO.2018.04.187.
- Chemers, M. M. (2002). Efficacy and effectiveness: Integrating models of leadership and intelligence. In *Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Clapp-Smith, Rachel, Gretchen R. Vogelgesang, and James B. Avey. 2008. “Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis.” [Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1548051808326596](http://Dx.Doi.Org/10.1177/1548051808326596) 6 15(3):227–40. doi: 10.1177/1548051808326596.
- Coo, Cristián, Anne Richter, Ulrica von Thiele Schwarz, Henna Hasson, and Marta Roczniowska. 2021. “All by Myself: How Perceiving Organizational Constraints When Others Do Not Hampers Work Engagement.” *Journal of Business Research* 136:580–91. doi: 10.1016/J.JBUSRES.2021.08.010.
- Côté, Karine, Martin Lauzier, and Florence Stinglhamber. 2021. “The Relationship between Presenteeism and Job Satisfaction: A Mediated Moderation Model Using Work Engagement and Perceived Organizational Support.” *European Management Journal* 39(2):270–78. doi: 10.1016/J.EMJ.2020.09.001.
- Engelen, Andreas, Susanne Schmidt, Lis Strenger, and Malte Brettel. 2014. “Top Management’s Transformational Leader Behaviors and Innovation Orientation: A Cross-Cultural Perspective in Eight Countries.” *Journal of International Management* 20(2):124–36. doi: 10.1016/J.INTMAN.2013.04.003.
- Dimas, Isabel Dórdio, Mariana Assunção, Teresa Rebelo, Paulo Renato Lourenço, and Marta Alves. 2022. “Innovation in Teams: The Role of Psychological Capital and Team Learning.” [Https://Doi.Org/10.1080/00223980.2021.2014391](https://Doi.Org/10.1080/00223980.2021.2014391) 391 156(2):133–46. doi: 10.1080/00223980.2021.2014391.
- Fathiyah, F., & Bambang Niko Pasla. (2021). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Jambi Province Government Employees. *Jurnal Prajaiswara*, 2(2), 127–136. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.24>
- Fauzan, M. O., & Fathiyah, F. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Pengawas Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (Pu) Kabupaten Batang Hari Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 2(2), 183-195.
- Katz, D. 1964. “The Motivational Basis of Organizational Behavior.” *Behavioral Science* 9(2):131–46. doi: 10.1002/BS.3830090206.
- Kaur, Navneet, and Lakhwinder Singh Kang. 2021. “Person-Organisation Fit, Person-Job Fit and Organisational Citizenship Behaviour: An Examination of the Mediating Role of Job Satisfaction.” *IIMB Management Review* 33(4):347–59. doi: 10.1016/J.IIMB.2021.12.003.
- Kim, Byung Jik, Soojin Oh, Tae Yeol Kim, Sungjin Park, and Tae Hyun Kim. 2021. “Dual-Focused Transformational Leadership and Individual Creativity: Moderating Effects of Team Scout Activity and Individual Perspective-Taking.”
- Mayesti, I. (2016). Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pembangunan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Bungo. *Journal Development*, 4(1), 40-64.
- McMurray, A. J., A. Pirola-Merlo, J. C. Sarros, and M. M. Islam. 2010. “Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Non-Profit Organization.” *Leadership and Organization Development Journal* 31(5):436–57. doi: 10.1108/01437731011056452/FULL/XML.
- Mansyur, Anwar, and Rangga Almahendra. 2018. “Peran Pemoderasian Kompleksitas Tugas Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kemampuan Contextual Ambidexterity.” *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan* 12(1):1–17. doi: 10.33558/OPTIMAL.V12I1.1542.
- Miao, Rentao, Nikos Bozionelos, Wenxia Zhou, and Alexander Newman. 2020. “High-Performance Work Systems and Key Employee Attitudes: The Roles of Psychological Capital and an Interactional Justice Climate.”

- <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710722> 32(2):443–77. doi: 10.1080/09585192.2019.1710722.
- Monje Amor, Ariadna, Despoina Xanthopoulou, Nuria Calvo, and José Pablo Abeal Vázquez. 2021. “Structural Empowerment, Psychological Empowerment, and Work Engagement: A Cross-Country Study.” *European Management Journal* 39(6):779–89. doi: 10.1016/J.EMJ.2021.01.005.
- Monje Amor, Ariadna, Despoina Xanthopoulou, Nuria Calvo, and José Pablo Abeal Vázquez. 2021. “Structural Empowerment, Psychological Empowerment, and Work Engagement: A Cross-Country Study.” *European Management Journal* 39(6):779–89. doi: 10.1016/J.EMJ.2021.01.005.
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). The influence of transformational leadership, interpersonal communication, and organizational conflict on organizational effectiveness. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 1-17.
- Nguni, Samuel, Peter Slegers, and Eddie Denessen. 2007. “Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers’ Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case.” <https://doi.org/10.1080/09243450600565746> 17(2):145–77. doi: 10.1080/09243450600565746.
- Nguyen, Thi Nhu Trang, Thi Hong Thai Bui, and Thi Hong Hanh Nguyen. 2020. “Improving Employees’ Proactive Behaviors at Workplace: The Role of Organizational Socialization Tactics and Work Engagement.” <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803172> 31(6):673–88. doi: 10.1080/10911359.2020.1803172.
- Ozturk, Anastasia, Osman M. Karatepe, and Fevzi Okumus. 2021. “The Effect of Servant Leadership on Hotel Employees’ Behavioral Consequences: Work Engagement versus Job Satisfaction.” *International Journal of Hospitality Management* 97:102994. doi: 10.1016/J.IJHM.2021.102994.
- Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson, and Alison M. Wallace. 2005. “Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation.” *Journal of Organizational Behavior* 26(4):379–408. doi: 10.1002/JOB.312.
- Petrou, Paraskevas, Matthijs Baas, and Marieke Roskes. 2019. “From Prevention Focus to Adaptivity and Creativity: The Role of Unfulfilled Goals and Work Engagement.” <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1693366> 29(1):36–48. doi: 10.1080/1359432X.2019.1693366.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach. 2016. “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research.” <https://doi.org/10.1177/014920630002600307> 26(3):513–63. doi: 10.1177/014920630002600307.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach. 2016. “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research.” <https://doi.org/10.1177/014920630002600307> 26(3):513–63. doi: 10.1177/014920630002600307.
- Rahmadani, Vivi Gusrini, and Wilmar B. Schaufeli. 2020. “Engaging Leadership and Work Engagement as Moderated by ‘Diuwongke’: An Indonesian Study.” <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234> 33(7):1267–95. doi: 10.1080/09585192.2020.1799234.
- Rahman, Md. H. Asibur, and Dewan Niamul Karim. 2022. “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Work Engagement.” *Heliyon* 8(5):e09450. doi: 10.1016/J.HELIYON.2022.E09450.
- Rizki Sridadi, Ahmad, Anis Eliyana, Desynta Rahmawati Gunawan, Muhammad Danang Kurniawan, Alvin Permana Emur, and Zaleha Yazid. 2022. “The Mediating Role of Work Engagement: A Survey Data on Organizational Citizenship Behavior.” 2. doi: 10.17632/FDZS82Y645.2.
- Ryu, Geunpil, and Dong Chul Shim. 2020. “Developmental Leadership, Skill Development, and Work Engagement.”

- <https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1738978>
 25(1):64–79. doi: 10.1080/12294659.2020.1738978.
- Safavi, Homayoun Pasha, and Mona Bouzari. 2020. “How Can Leaders Enhance Employees’ Psychological Capital? Mediation Effect of Person-Group and Person-Supervisor Fit.” *Tourism Management Perspectives* 33:100626. doi: 10.1016/J.TMP.2019.100626.
- Schwarz, Gary, Alexander Newman, Jia Yu, and Varina Michaels. 2021. “Psychological Entitlement and Organizational Citizenship Behaviors: The Roles of Employee Involvement Climate and Affective Organizational Commitment.” <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1962388>. doi: 10.1080/09585192.2021.1962388.
- Seitz, Stephanie R., and Bradley P. Owens. 2020. “Transformable? A Multi-Dimensional Exploration of Transformational Leadership and Follower Implicit Person Theories.” <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1830761> 30(1):95–109. doi: 10.1080/1359432X.2020.1830761.
- Shagirbasha, S., & Sivakumaran, B. (2021). Cognitive appraisal, emotional labor and organizational citizenship behavior: Evidence from hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 582–592. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2021.08.016>
- Shimamura, M., Fukutake, M., Namba, M., & Ogino, T. (2021). The relationship among factors of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses. *Applied Nursing Research*, 61, 151479. <https://doi.org/10.1016/J.APNR.2021.151479>
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, and Janet P. Near. 1983. “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents.” *Journal of Applied Psychology* 68(4):653–63. doi: 10.1037/0021-9010.68.4.653.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 257–276). Oxford University Press.
- Son, Su Jin, and Do Yeong Kim. 2019. “Organizational Career Growth and Career Commitment: Moderated Mediation Model of Work Engagement and Role Modeling.” <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657165> 32(20):4287–4310. doi: 10.1080/09585192.2019.1657165.
- Teo, Stephen T. T., Tim Bentley, and Diep Nguyen. 2020. “Psychosocial Work Environment, Work Engagement, and Employee Commitment: A Moderated, Mediation Model.” *International Journal of Hospitality Management* 88:102415. doi: 10.1016/J.IJHM.2019.102415.
- Tisu, Luca, Daria Lupşa, Delia Virgă, and Andrei Rusu. 2020. “Personality Characteristics, Job Performance and Mental Health: The Mediating Role of Work Engagement.” *Personality and Individual Differences* 153:109644. doi: 10.1016/J.PAID.2019.109644.
- Vuong, Bui Nhat. 2022. “The Impact of Human Resource Management Practices on Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: Does Positive Psychological Capital Matter?” <http://www.editorialmanager.com/Cogentpsychology> 9(1). doi: 10.1080/23311908.2022.2080324.
- Wang, Xiao Hua, and Jane M. Howell. 2010. “Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers.” *Journal of Applied Psychology* 95(6):1134–44. doi: 10.1037/A0020754.
- Wu, Mingchang, Farhad Abdul Kader Cassim, Anung Priambodo, and Chenju Ko. 2022. “Psychological Capital’s Impact on the Leadership-Organizational Climate Preference Relationship in Potential Leaders ~ A Study Comparing Teachers and Sportsmen~.” *Heliyon* 8(5). doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e09310.
- Yang, Liu, Liu Hefu, and Cai Zhao. 2020. “The Impact of Psychological Contract Under- and over-Fulfillment on Client Citizenship Behaviors in Enterprise Systems Projects: From the Client’s Perspective.” *Information & Management* 57(7):103366. doi: 10.1016/J.IM.2020.103366.

LAMPIRAN

Tabel 1. Hipotesa efek langsung

Summary of the direct effect hypotheses.

Structural relationship			Std. Estimate	P value ^(a)	Hypothesis
Psychological Capital	→	OCB	0.191	0.007**	H ₁ accepted
Psychological Capital	→	Work Engagement	0.351	0.006**	H ₂ accepted
Transformational Leadership	→	OCB	0.369	0.025*	H ₃ accepted
Transformational Leadership	→	Work Engagement	0.463	0.019*	H ₄ accepted
Work Engagement	→	OCB	0.432	0.002**	H ₅ accepted

* . Significant at the 0.05 level.

** . Significant at the 0.01 level n.s. Not significant.

^(a) p-value has been calculated based on MLE bootstrapping.

Sumber: Rizki sridadi et al.2022

Tabel 2. Hipotesa efek tidak langsung

Summary of the indirect effect hypotheses.

Structural relationship	Std. Estimate	P-value ^(a)	Hypothesis	Type of mediator
Psychological Capital → Work Engagement → Organizational Citizenship behavior	0.152	0.001**	H ₆ accepted	Partially mediation
Transformational Leadership → Work Engagement → Organizational Citizenship behavior	0.200	0.003**	H ₇ accepted	Partially mediation

*Significant at the 0.05 level.

** Significant at the 0.01 level n.s. Not significant.

^(a) calculated based on MLE bootstrapping.

Sumber: Rizki sridadi et al.2022