

The Role of Transformational Leadership and Adversity Quotient for Millennial Employees Organizational Citizenship Behavior

Melisa Fitriani¹, Ani Muttaqiyathun² 

^{1,2}Manajemen, Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia

 animtq@mgm.uad.ac.id

Abstract

Organizational Citizenship Behavior is employee behavior that deviates from the provisions, but is beneficial for the organization. Today's organizations in general have been presented by the millennial generation as the driving force. They have very different characteristics from the previous generation, including in terms of creativity and familiarity with technology. In order to optimize this organizational citizenship behavior, leaders and employees must focus more on increasing the adversity quotient, especially in terms of endurance. The purpose of this study was to determine the role of transformational leadership and Adversity Quotient on the Organizational Citizenship Behavior of millennial employees. This research is a survey research using a questionnaire as an instrument. The population in this study were employees of one of the state-owned enterprises in Jakarta. The sample used is some of the employees in the BUMN, which amount to 100 respondents. The sampling technique was determined by judgment sampling. The instrument validity test used Pearson Product Moment, while the reliability test used Cronbach's Alpha. The analysis technique used is multiple regression analysis technique. The results showed that transformational leadership and Adversity Quotient had a significant effect on Organizational Citizenship Behavior either partially or simultaneously.

Keywords: *Adversity Quotient; Organizational Citizenship Behavior; Transformational Leadership*

Peran Kepemimpinan Transformasional dan *Adversity Quotient* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Generasi Milenial

Abstrak

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku pegawai yang menyimpang dari ketentuan, namun menguntungkan bagi organisasi. Organisasi saat ini secara umum sudah diwarnai oleh generasi milenial sebagai penggerakannya. Mereka memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan generasi sebelumnya, diantaranya dalam hal kreatifitas dan familiaritasnya dengan teknologi informasi. Guna mengoptimalkan *organizational citizenship behavior* ini, pemimpin dan pegawainya harus lebih fokus dalam meningkatkan *adversity quotient*, terutama dalam hal daya tahan (*endurance*). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran kepemimpinan transformasional dan *Adversity Quotient* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai milenial. Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumennya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada salahsatu BUMN di Jakarta. Sampel yang digunakan adalah sebagian dari pegawai yang ada di BUMN tersebut yang berjumlah 100 responden. Teknik sampling ditentukan dengan *judgment sampling*. Uji validitas instrumen menggunakan *Pearson Product Moment*, sedangkan uji reliabilitasnya menggunakan *Alpha Cronbach*. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *Adversity Quotient* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* baik secara parsial maupun secara simultan.



Kata kunci: *Adversity Quotient; Organizational Citizenship Behavior; Kepemimpinan Transformasional*

1. Pendahuluan

Dunia kerja saat ini dan mendatang secara perlahan akan didominasi oleh generasi milenial dan generasi berikutnya. Generasi milenial atau generasi Y menurut kesepakatan para ahli dan peneliti adalah mereka yang dilahirkan dalam kurun waktu antara tahun 1980-2000. Generasi ini lahir dan tumbuh bersama perkembangan teknologi informasi digital yang sangat pesat. Mayoritas kajian literatur telah meyakinkan bahwa generasi milenial memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan generasi sebelumnya. Diantara perbedaannya adalah mereka menjadi lebih familiar dengan teknologi, berpikiran lebih terbuka dan lebih komunikatif. Mereka terlihat sangat reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di sekelilingnya. Generasi ini lebih menyukai pekerjaan yang sederhana, terbuka atau transparan dan fleksibel dalam pekerjaan. Perbedaan karakteristik lainnya adalah, mereka tidak menyukai aturan-aturan yang formal dan kurangnya pengawasan dalam bekerja. Meski demikian mereka tetap memiliki tanggungjawab tinggi terhadap pekerjaannya. Beberapa perbedaan ini tentu akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal pemikiran dan cara mengelola organisasi.

Berkaitan dengan karakter generasi milenial yang tidak menyukai aturan-aturan formal dalam organisasi, dalam literatur perilaku organisasi kita mengenal istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Istilah ini mengacu pada perilaku pegawai yang secara spontan dan atas kemauan mereka sendiri untuk melakukan pekerjaan di luar kewajiban kontrak yang ditentukan¹. Organisasi seringkali tidak secara langsung dan formal mengakui atau menghargai OCB. Namun OCB dapat tercermin dalam penilaian yang menguntungkan atau penilaian kinerja yang lebih baik dari supervisor dan rekan kerja. Dalam arti lain, OCB merupakan pekerjaan sukarela yang dilakukan oleh pegawai diluar tugas yang seharusnya mereka lakukan. Dengan demikian sebenarnya hal ini adalah perilaku kerja menyimpang yang bersifat positif bagi organisasi, sehingga mestinya dapat diakui atau dihargai oleh perusahaan dalam berbagai cara.

Penelitian mengenai OCB pada generasi milenial menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Generasi milenial memiliki OCB paling rendah dibandingkan generasi sebelumnya. Dalam empat dimensi OCB juga ditemukan adanya perbedaan yang signifikan antara generasi milenial dan generasi lainnya². Meski demikian, juga terdapat temuan penelitian yang menunjukkan adanya kesamaan secara signifikan antara OCB generasi millennial dengan generasi sebelumnya³.

Banyak literatur telah membahas faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dengan sangat bervariasi³⁻¹², namun demikian hasilnya masih menunjukkan adanya inkonsistensi. Diantara faktor yang dominan mempengaruhi OCB adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini ditemukan berpengaruh langsung terhadap OCB^{8,13-18}. Dalam penelitian lainnya gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap OCB, namun dimediasi oleh variabel lainnya^{9,10,19}. Sementara temuan penelitian lainnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB¹¹⁻¹².

Faktor lain yang dinyatakan berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* adalah kecerdasan. Kecerdasan seseorang memainkan peranan yang penting



dalam menentukan bagaimana perilaku dan sikapnya. Salah satu bentuk kecerdasan yang terkait dengan karakteristik generasi milenial adalah *Adversity Quotient* (AQ) atau daya juang dalam menghadapi kesulitan. AQ berperan dalam memberikan gambaran tentang ketahanan seseorang dalam menghadapi atau mengatasi kesulitan dalam hidupnya. Rasa ketidakberdayaan (AQ rendah) dapat mengurangi kinerja, produktivitas dan motivasi. AQ bisa mengukur kegigihan, tanggung jawab, harapan, optimisme dan stres pada seseorang. Selain itu AQ juga menjadikan seseorang mampu mengubah kesulitan menjadi peluang dalam hal pekerjaan²⁰. Oleh karenanya AQ menjadi salah satu komponen yang penting dalam kesuksesan seseorang. Meski demikian, penelitian mengenai AQ masih jarang dilakukan. Berdasarkan penelusuran literatur yang dilakukan, peneliti baru menemukan dua hasil penelitian mengenai pengaruh AQ terhadap OCB.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini difokuskan pada peran kepemimpinan transformasional dan adversity quotient terhadap OCB. Tujuannya adalah untuk menyumbangkan hasil pemikiran guna meningkatkan kemapanan teori mengenai antesisen OCB. Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan BUMN di Jakarta yang pegawainya mulai didominasi oleh pegawai generasi milenial. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi banyak pihak terutama pengelola sumberdaya manusia dalam organisasi pada umumnya dan para akademisi perguruan tinggi untuk menambah wawasan dalam proses pembelajaran serta meningkatkan hasil penelitian dalam rangka meningkatkan semangat kebangsaan.

2. Literatur Review

Kajian literatur dalam sub bab ini difokuskan pada tiga variabel yang dibahas dalam penelitian ini yaitu *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan Transformasional dan *Adversity Quotient*, beserta keterkaitan diantara ketiganya.

2.1. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sering diterjemahkan sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi. OCB diartikan sebagai pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang tidak mengikat pegawai, tidak berkaitan dengan hadiah yang diberikan oleh organisasi, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi²¹. Secara umum OCB juga disebut sebagai perilaku kerja menyimpang dari ketentuan yang ada. Namun perilaku menyimpang ini termasuk dalam kategori yang positif, karena OCB merupakan perilaku pegawai yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki tingkat OCB tinggi, merupakan modal berharga bagi organisasi. OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi, karena perilaku ini dapat dianggap sebagai mesin sosial dalam organisasi. Dengan adanya perilaku ini, interaksi sosial antar anggota organisasi menjadi lebih lancar, menyebabkan berkurangnya perselisihan dan bertambahnya efisiensi. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk mengelola OCB pegawai secara optimal.

Perilaku kewarganegaraan organisasi muncul karena adanya sejumlah faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya adalah kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & kepemimpinan pelayan, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi²², komitmen afektif, work overload, konflik

interpersonal, interaksi sosial⁴, leader member exchange, perceived organisation support⁵. Konflik peran dan suasana kerja juga berpengaruh signifikan terhadap OCB²⁵. Komponen-komponen yang membentuk delapan faktor yang mempengaruhi OCB telah ditemukan dan yang paling dominan adalah faktor kepercayaan pada pimpinan²⁶.

2.2. Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah kepemimpinan transformasional²². Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya²⁷. Pemimpin yang memiliki gaya transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional mendasari perilaku yang dibutuhkan dalam memulai perubahan. Gaya kepemimpinan ini diyakini memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan temuan penelitian terdahulu, kepemimpinan dinyatakan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*^{8,13-18}. Dengan demikian dapat diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: terdapat pengaruh secara signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.3. Peran *Adversity Quotient* terhadap OCB

Perusahaan memerlukan pegawai yang memiliki kemampuan dalam menghadapi kesulitan atau ketahanan terhadap situasi yang menekan (*adversity quotient*). Dalam dunia kerja, daya juang (*adversity quotient*) mendasari semua segi kesuksesan dan meramalkan siapa yang akan mampu menjalani kesulitan serta mempunyai prestasi melebihi harapan kinerja²⁰. Konsep ini mampu memberikan gambaran mengenai ketangguhan seorang individu dalam menghadapi kegagalan dan kemampuan individu tersebut untuk merubah suatu kegagalan atau hambatan menjadi peluang guna memperoleh peningkatan dalam hidupnya.

Adversity Quotient terbentuk melalui proses pembelajaran yang panjang yang didapat sejak kecil hingga dewasa. Tingkat AQ setiap individu berbeda-beda, tergantung pengalaman pembelajaran yang telah mereka dapat selama ini yaitu terdiri dari tingkat rendah, sedang dan tinggi. Pengembangan *adversity quotient* ini, berawal dari keberagaman dunia kerja yang cukup kompleks dengan persaingan yang cukup tinggi, sehingga banyak individu merasa stres menghadapinya. Individu yang tidak tahan atau mengalami stres kemungkinan disebabkan karena kendali diri, asal usul dan pengakuan diri, jangkauan, serta daya tahan yang kurang kuat dalam menghadapi kesulitan dan permasalahan yang dirasa cukup sulit dalam hidupnya, sehingga berakhir dengan kegagalan dan menjadi individu yang tidak kreatif dan kurang produktif. Berdasarkan penelitian sebelumnya, AQ berpengaruh signifikan terhadap OCB²³⁻²⁴. Berlatar belakang teori dan hasil penelitian tersebut dapat diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

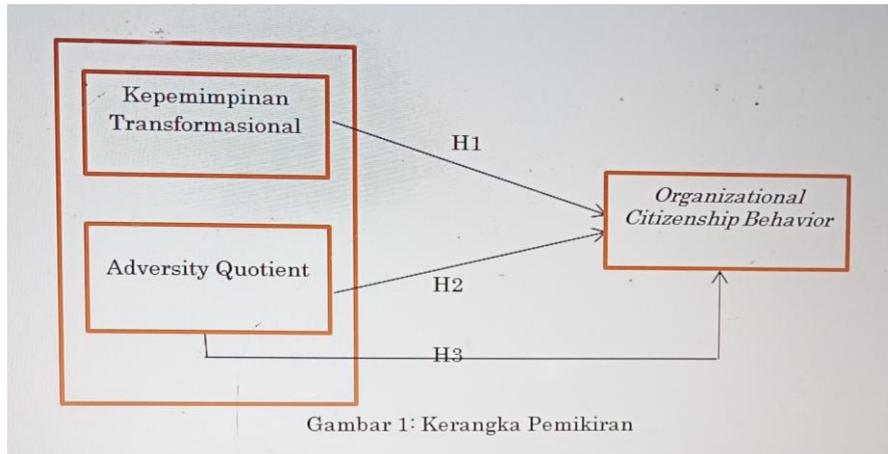
H2: Ada pengaruh secara signifikan antara *Adversity Quotient* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan kedua hipotesis sebelumnya yang didukung dengan teori serta temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Ada pengaruh secara signifikan antara *Adversity Quotient* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.4. Kerangka Pemikiran

Hubungan antar variabel yang membentuk hipotesis pada sub bab sebelumnya dapat disajikan pada Gambar 1 berikut ini:



3. Metode

3.1. Populasi, sampel dan teknik sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai sebuah BUMN di Jakarta yang berjumlah 200 karyawan. Penentuan jumlah sampel menurut Roscoe yang layak dalam sebuah penelitian adalah 30 hingga 500, namun jika akan menggunakan alat analisis multivariate (korelasi atau regresi) maka jumlah anggota sampel minimal sepuluh kali dari variabel yang diteliti. Oleh karena dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel, maka jumlah sampel minimal adalah 30 responden. Selanjutnya, teknik sampling yang digunakan adalah *judgment sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang ditentukan jumlah dan respondennya sesuai dengan kebijakan perusahaan. Adapun jumlah yang ditetapkan sebagai responden oleh perusahaan adalah sebanyak 100.

3.2. Definisi Operasional dan indikator variabel

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk melakukan tugas dan pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajiban pribadinya demi kemajuan atau keberlangsungan organisasinya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki beberapa dimensi yaitu: *Altruism* (sikap tolong-menolong), *conscientiousness* (perilaku in-role), *sportmanship* (sikap positif dan sportif), *courtesy* (perilaku baik dan sopan), *civic virtue* (perilaku yang mementingkan kepentingan bersama)²¹. Kepemimpinan Transformasional mempunyai sejumlah komponen, yaitu: *Idealized influence* (pengaruh ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Inspiratif), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)²⁸. *Adversity quotient* merupakan kemampuan

individu untuk menghadapi dan mengatasi tantangan, masalah atau kesulitan dan mengubahnya menjadi kesempatan untuk prestasi yang lebih besar. Terdapat empat dimensi dasar yang akan menghasilkan kemampuan *adversity quotient* yang tinggi, yaitu: control (kendali), origin-ownership (kepemilikan), reach (jangkauan), dan endurance (daya tahan)²⁰.

3.3. Uji instrumen dan alat analisis data

Korelasi *Pearson product moment* digunakan untuk pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini. Adapun hasil pengujian validitas dari 31 item pertanyaan pada seluruh variabel tersisa 23 pertanyaan yang dapat dikatakan valid sesuai dengan nilai r hitung $> r$ tabel = 0,374. Adapun hasil uji validitas secara rinci terdapat delapan item pertanyaan OCB, tujuh item pertanyaan kepemimpinan transformasional dan delapan item pertanyaan *adversity quotient* dimana masing-masing indikator telah terwakili.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan kriteria *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel atau konstruk dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60²⁹. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa ketiga variabel dapat dinyatakan sebagai variabel yang reliabel. Adapun nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel yaitu: OCB sebesar 0,832 kemudian kepemimpinan transformasional sebesar 0,660 dan *adversity quotient* sebesar 0,735. Dengan demikian ketiga variabel dinyatakan reliabel. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan software SPSS.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis regresi linear berganda adalah suatu metode statistik umum yang digunakan untuk meneliti hubungan antara sebuah variabel dependen dengan beberapa variabel independen baik secara individual (parsial) atau bersama-sama (simultan).

4.1. Hasil analisis data

Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis pertama kedua dan ketiga. Dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda, dapat diketahui signifikansi pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun secara simultan. Adapun hasil dari uji regresi disajikan pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Hasil Analisis Data

Variabel	Sig t/F	Hasil
Kepemimpinan Transformasional	0,000	Signifikan
<i>Adversity Quotient</i>	0,000	Signifikan
AQ dan KT	0,000	Signifikan

Sumber: data diolah (2021)

Kepemimpinan transformasional dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berdasar analisis data yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis nul (H_0) ditolak dan hipotesis satu (H_1) diterima, yang artinya terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Adversity Quotient memiliki tingkat signifikansi 0,000, sehingga *adversity quotient* dapat dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis nul (H_0) ditolak dan hipotesis dua (H_2) diterima,

yang artinya terdapat pengaruh signifikan *Adversity Quotient* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh signifikan *adversity quotient* dan kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data pada sub bab sebelumnya, maka dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini. Temuan ini memperkuat teori bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan dalam suatu organisasi akan mampu menggerakkan pegawainya untuk berperilaku sukarela untuk saling membantu atau tolong menolong sesama pegawai demi mencapai tujuan organisasi. Pimpinan yang memberikan kepercayaan dan wewenang kepada pegawainya akan meningkatkan rasa tanggungjawab mereka dalam pekerjaan. Hasil inipun sesuai dengan temuan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Hasil pengujian hipotesis dua dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Adversity quotient* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Orang yang memiliki AQ tinggi akan memperhatikan orang-orang disekelilingnya kemudian membantu mengatasi kesulitan dengan menyusun strategi bersama. Mereka juga akan mendorong semangat dan membimbing rekan-rekannya meraih AQ yang lebih tinggi dan melakukan tingkatan yang efektif. Temuan ini semakin memperkuat teori dan juga hasil penelitian sebelumnya²³⁻²⁴

Kepemimpinan Transformasional dan *Adversity Quotient* secara simultan juga dinyatakan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* generasi milenial. Diyakini bahwa generasi ini harus didekati dengan cara yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Bekal yang mereka miliki berupa pendidikan, kepercayaan diri, banyak ketrampilan dan multitasking menyebabkan mereka punya cara tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan membentuk kelompok ataupun tim kerja. Generasi ini juga dikenal memiliki sportifitas yang tinggi. Pegawai yang memiliki sportifitas tinggi akan mengambil sikap yang lebih baik dan mencari solusi terbaik dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi. Sportifitas inipun akan menciptakan moral yang baik dan meningkatkan citra bagi organisasi.

5. Kesimpulan

Kepemimpinan Transformasional dan *Adversity Quotient* berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan keilmuan berkaitan dengan topik *Organizational Citizenship Behavior* pada umumnya, khususnya yang berhubungan dengan *Adversity Quotient*. Bagi peneliti berikutnya kami menyarankan untuk menguji pada obyek yang berbeda dan variabel tambahan lainnya.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terimakasih yang tiada terhingga kepada pihak manajemen BUMN X yang telah mempercayakan kami untuk melakukan penelitian dengan topik ini. Terimakasih juga kami sampaikan kepada ibu Salamatus dan Bapak Sukardi yang telah banyak memberikan masukan demi perbaikan hasil penelitian ini Tak lupa ucapan terimakasih atas kontribusi teman-teman: Agrestina, Rizki, Imansyah, Fitria dalam pengumpulan data. Semoga pengalaman ini menjadi awal bagi kesuksesan kalian.

Referensi

- [1] Thiruvenkadam T & Durairaj YA (2017) "OCB: Its Definition and Dimensions". GE. *International Journal of Management Research*, 5.(5)
- [2] Gong, et al (2018) "Millenials and Organizational Citizenship Behavior. The Role of Job Crafting and Career Anchor on Service". *Management Research Review*.
- [3] Parumasur & Govender (2016) "Organizational Citizenship Behavior: Do Generational and Biographical Differences Exist?" *Corporate Ownership and Control*. 14 (1) Semantic Scholar
- [4] Papiam M (2019) "Anteseden Organizational Citizenship Behavior: Komitmen Afektif, Work Overload dan Interpersonal Conflict dengan Moderasi Social Interaction pada Karyawan Direktorat Pemasaran dan Supply Chain PT Semen Indonesia (persero) Tbk", *Skripsi thesis* Universitas Airlangga, <http://lib.unair.ac.id>
- [5] Pangemanan & Suharnomo (2016) "Model Anteseden Empiris yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior". *Diponegoro Journal of Management*. September 2016
- [6] Fadhila Sena (2011) "Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior". *Journal Dinamika Manajemen*. Vol 2 no.1
- [7] Azizah (2019) "Perilaku Kewarganegaraan Organisasi: Anteseden dan Konsekuensi (Studi Kasus pada Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta)". *Skripsi* UIN Suka Yogyakarta.
- [8] Habibullah W (2017) "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan di Rumah Makan Ayam Bawang Cak Per". *Skripsi* UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang
- [9] Bancin APK (2021) "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PNS di Kabupaten Dairi". *Skripsi* Manajemen YKPN Yogyakarta.
- [10] Supit IYI (2016) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi yang dimediasi oleh Tujuan Kerja". *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol. 4 no.3.
- [11] Purwaningsih YE (2015) "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dalam rangka Menghadapi Persaingan Menyongsong AEC pada 2015". *Prosiding Seminar Nasional dan Call for Paper FEB Universitas Stiekubank Semarang*.
- [12] Baihaqi dan Saifudin (2021) "Pengaruh Budaya Organisasi. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel Intervening". *JIMEBIS: Scientific Journal of Students Islamic Economics and Business*. Vol. 2. No.1 Mei

- [13] Gunawan, Rudi., (2016). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. First Machinery Tradeco Cabang Surabaya”, *Jurnal Agora* Vol. 4, No. 1,
- [14] Pradigna (2019) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PDAM Tirtanadi Cabang Sei Agul Medan”. *Repository Institusi Universitas Sumatera Utara*. <http://repository.usu.ac.id>
- [15] Kirana, KC, Setyawati ND, Kurniawan IS (2021) “Memperkuat *Organizational Citizenship Behavior* : peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Intrinsik pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta”. *Derivatif Jurnal Manajemen* vol. 15, no.2.
- [16] Wongkar EE, Lengkong EPK & Dotulang (2018) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pendidikan Daerah Propinsi Sulawesi Utara”. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, vol. 6, no.14.
- [17] Fakhri RMI (2017) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* “. *Skripsi Fak Psikologi UMM*
- [18] Darmawan dan Maisaroh (2017) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Islamic Boarding School Tingkat SMA di Yogyakarta”. *Jurnal Aplikasi Bisnis*. Vol 17 no.2
- [19] Kartikaningdyah E dan Utami (2017) “Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi *Organizational Citizenship Behavior*”. *Journal of Business Administration*. Vol 1. No. 2
- [20] Stoltz, P. G. (2007). “*Adversity Quotient* : Mengubah hambatan Menjadi Peluang”. Jakarta: PT Grasindo.
- [21] Organ, D. W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie S.B.(2006). “*Organizational Citizenship Behavior: It's nature, antecedent and consequences*”. London: Sage Publications.
- [22] Wirawan (2013) “*Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*”, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [23] Kusuma AR,dkk (2013) “Pengaruh Daya Juang, Kecerdasan Emosional dan Modal Sosial terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dengan Persepsi Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi.” *Psikostudia: Jurnal Psikologi*. Vol. 2 no. 2
- [24] Hardwintasari, I Gusti Agung Istri., (2017). “Hubungan antara *Adversity Quotient*, Prestasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Mitra di Bali”, *Skripsi*.Universitas Sanata Dharma. Yogyakarta.
- [25] Rahmayanti dkk (2014) “Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*”. <https://www.neliti.com>
- [26] Rahmawati & Prasetya (2017) “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*”. Vol. 48. No. 1 Juli 2017.
- [27] Robbin SP & Judge TA (2015) “*Perilaku Organisasi*”. Salemba Empat, Jakarta.

- [28] Bass B dan Avolio (2000) *“MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire”*. Redwood City: Mind Garden.
- [29] Ghozali I (2020) *Desain Penelitian Kuantitatif & Kualitatif untuk Akuntansi, Bisnis dan Ilmu Sosial Lainnya*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
