

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) MELALUI KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA KARYAWAN SUPERMARKET DI KECAMATAN OBOBO KOTA KUPANG)

The Effect Of Transformational Leadership On Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Work Engagement As An Intervening Variable (A Case Study Of Supermarket Employees In Oebobo District)

Ketrin Fioletti Kukun^{1,a)}, Tarsisius Timuneno^{2,b)}, Dyah Wahyu Nastiti^{3,c)}, Rolland E. Fanggidae^{4,d)}

^{1,2,3,4)} Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia

Koresponden : ^{a)} daketrin3@gmail.com, ^{b)} tarsisius.timuneno@staf.undana.ac.id,

^{c)} dyah.nastiti@staf.undana.ac.id, ^{d)} rollandfanggidae@staf.undana.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan supermarket di Kecamatan Oebobo, dengan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan desain penelitian asosiatif dan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antar variabel serta kebenaran hipotesis yang diajukan. Sampel penelitian terdiri dari 54 responden yang ditentukan melalui rumus Slovin dan teknik purposive sampling, yang melibatkan karyawan dari enam supermarket yang beroperasi di Kecamatan Oebobo, termasuk Rukun Jaya Swalayan, Hyperstore Kupang, Hyperexpress, Cemara Indah Supermarket, Hyperstore Oetete, dan Mitra Swalayan. Data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner, didukung oleh wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 30 untuk menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB, serta pengaruh tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan kerja. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional mendorong munculnya perilaku kerja ekstra karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Lebih lanjut, keterlibatan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Temuan ini menekankan urgensi penerapan kepemimpinan transformasional dan penguatan keterlibatan kerja dalam rangka mengoptimalkan kinerja organisasi di tengah dinamika persaingan yang semakin kompleks.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Keterlibatan Kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan seluruh individu yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. SDM memiliki peranan penting karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kinerja setiap anggotanya. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyadari bahwa investasi dalam pengembangan SDM merupakan kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. SDM yang unggul mampu mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas dan memperkuat daya saing organisasi. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk terus berinvestasi pada pengembangan SDM serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar potensi setiap individu dapat dimaksimalkan.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas formal, tetapi juga pada kesediaan mereka untuk melakukan hal-hal yang melampaui tanggung jawab yang ditetapkan. Ketika karyawan menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja, membantu tanpa diminta, serta berinisiatif menjaga citra organisasi, hal tersebut menjadi cerminan dari perilaku yang berharga bagi keberlangsungan organisasi. Salah satu aspek penting yang menggambarkan perilaku tersebut adalah *organizational citizenship behavior (OCB)*, yaitu perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan pekerjaan formal dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. *OCB* meningkatkan produktivitas, efisiensi dan menciptakan budaya organisasi yang positif (Kumar dan Rose, 2009). Peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan dan motivasi. Serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan dan budaya organisasi (Titisari, 2014).

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah gaya kepemimpinan transformasional. Avolio dan Bass dalam Yukl (2009) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mengilhami para pengikutnya untuk menomorsatukan kepentingan organisasi dan termotivasi melakukan kinerja ekstra. Pemimpin transformasional membangun kepercayaan, memberi inspirasi, serta mendorong kreativitas dan komitmen bawahan terhadap visi organisasi, sehingga diharapkan dapat mendorong munculnya perilaku *OCB*. Dalam praktiknya, pemimpin transformasional tidak hanya memberi perintah, tetapi juga menjadi teladan yang menggerakkan hati para karyawannya. Mereka menciptakan suasana kerja yang penuh makna, membuat setiap individu merasa dihargai dan penting bagi kemajuan organisasi. Ketika karyawan merasa terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya, muncul rasa memiliki terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal.

Keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis di mana individu merasa antusias, berenergi dan sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga secara emosional dan mental dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Keterlibatan kerja adalah sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan, yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja dengan pekerjaannya dan ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004). Ketika karyawan merasa terlibat secara mendalam, mereka akan lebih termotivasi untuk

memberikan kontribusi terbaik dan menunjukkan perilaku positif di luar peran formal mereka. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih termotivasi, fokus dan bersemangat dalam bekerja sehingga menunjukkan perilaku *OCB* (Rahman dan Karim, 2022).

Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial dan Model *Job Demands-Resources* (*JD-R*). Homans dalam Mighfar (2015) menyatakan bahwa individu cenderung membalas perlakuan positif yang mereka terima, sehingga dalam konteks organisasi, karyawan akan menunjukkan perilaku ekstra seperti *organizational citizenship behavior* (*OCB*) sebagai bentuk timbal balik atas dukungan dan kepercayaan dari organisasi. Sementara itu, model *JD-R* oleh Demerouti dan Bakker (2007) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja muncul ketika tersedia sumber daya pekerjaan yang memadai, seperti dukungan kepemimpinan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat berperan sebagai sumber daya penting yang mendorong keterlibatan kerja dan pada akhirnya memperkuat munculnya perilaku *OCB*. Sejalan dengan hal tersebut, beberapa penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Wardani dan Helmy (2020) serta Kacaribu dan Baskara (2024), juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan *OCB*.

Kecamatan Oebobo di Kota Kupang dikenal sebagai kawasan dengan pertumbuhan supermarket yang pesat. Di wilayah ini terdapat beberapa gerai besar yang menjadi pusat aktivitas ritel, antara lain Rukun Jaya Swalayan, Hyperstore (Kupang), Hyperexpress, Cemara Indah Supermarket, Hyperstore Cabang Oetete dan Mitra Swalayan. Seluruh supermarket tersebut beroperasi dalam skala menengah hingga besar serta memiliki jumlah karyawan yang bervariasi pada setiap unit. Kehadiran berbagai gerai ini menunjukkan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pusat perbelanjaan modern, mulai dari bahan makanan hingga perlengkapan rumah tangga. Namun, perkembangan tersebut juga memunculkan tingkat persaingan yang semakin ketat antar-supermarket di Kecamatan Oebobo, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif guna mempertahankan kualitas pelayanan dan loyalitas pelanggan. Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, tidak semua dinamika kerja berjalan sesuai harapan. Di beberapa supermarket, seperti Rukun Jaya Swalayan dan Hyperstore suasana kerja memang terlihat ramai, namun di balik itu tersimpan tekanan yang cukup tinggi. Sebagian karyawan tampak antusias menjalankan tugas, sementara yang lain bekerja hanya sebatas memenuhi kewajiban. Ketika pelanggan membutuhkan bantuan di luar tanggung jawab utama, tidak semua karyawan sigap menolong, ada yang berpura-pura sibuk atau menunggu perintah dari atasan. Dalam situasi tertentu, seperti saat stok barang kosong atau antrean kasir yang memanjang, sebagian karyawan justru saling menyalahkan daripada saling membantu. Hubungan antar rekan kerja pun terkadang terasa renggang, menandakan masih lemahnya rasa kebersamaan dan kepedulian satu sama lain. Kondisi ini memperlihatkan perlunya sosok pemimpin yang mampu menginspirasi dan menumbuhkan semangat kerja bersama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dari berbagai supermarket yang menjadi lokasi penelitian menemukan adanya implementasi gaya kepemimpinan yang secara tujuan sudah baik, namun dalam praktiknya belum efektif. Di satu sisi, manajer toko telah berupaya melakukan hal-hal positif seperti mengadakan *briefing* pagi untuk memberikan arahan, mengevaluasi kesalahan dan menyemangati tim. Namun, upaya tersebut sering kali tidak

berjalan optimal ketika dihadapkan pada permasalahan lapangan, seperti keterlambatan pengiriman yang menyebabkan kekosongan stok di rak, produk hilang di lorong dan pendapatan harian yang tidak seimbang. Tekanan akibat kondisi tersebut membuat manajer menjadi mudah marah dan lebih sering memberikan instruksi langsung daripada memberdayakan tim, sehingga citranya sebagai pemimpin yang mengayomi menjadi berkurang. Hal ini berdampak pada menurunnya kepercayaan karyawan, yang bahkan terlihat dari adanya pembicaraan negatif mengenai manajer di antara karyawan. Situasi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kurang efektif dapat melemahkan keterlibatan kerja dan menurunkan semangat kolaboratif yang mendukung *OCB*.

Selain itu, dalam wawancara dengan karyawan ditemukan adanya keluhan mengenai jam kerja yang panjang, beban kerja yang tinggi di hari-hari tertentu, serta rekan kerja yang kurang terlibat aktif dalam kegiatan sosial perusahaan. Fenomena ini menggambarkan rendahnya keterlibatan kerja dan lemahnya semangat kebersamaan di lingkungan kerja. Kondisi tersebut memperlihatkan pentingnya kehadiran pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, menginspirasi karyawan, serta membangun rasa kebersamaan agar perilaku *OCB* dapat tumbuh secara alami. Namun, penelitian mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut masih sangat minim dilakukan pada karyawan supermarket di Kecamatan Oebobo, terutama dengan mediasi keterlibatan kerja. Padahal, di tengah tingginya persaingan antar-supermarket dan tuntutan pelayanan yang semakin meningkat, pemahaman mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mendorong keterlibatan kerja dan membentuk perilaku *OCB* menjadi sangat krusial. Hasil penelitian semacam ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata tentang cara mengoptimalkan kinerja organisasi di tengah dinamika persaingan yang semakin kompleks.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui Keterlibatan Kerja sebagai variabel *Intervening*: Studi Kasus pada Karyawan Supermarket di Kecamatan Oebobo”**.

KAJIAN TEORI

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Robbins dan Judge (2013) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pilihan yang pada dasarnya tidak menjadi bagian dari kewajiban dalam pekerjaan formal seorang pegawai, namun tetap mampu mendukung fungsi-fungsi yang ada dan sebuah organisasi agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Organ dalam Romi dan Mulyana (2023:121) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah suatu perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang bersifat bebas atau *discretionary*, tidak dilakukan pula secara langsung dan tidak secara eksplisit untuk memperoleh penghargaan dari sistem imbalan formal yang ada dalam organisasi tersebut dan terjadi secara menyeluruh dalam meningkatkan efektifitas kerja guna terkelolanya fungsi organisasi dengan baik.

Indikator pengukuran *organizational citizenship behavior (OCB)* pada penelitian ini didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Organ dalam Romi dan Mulyana (2023), yaitu: *Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness*, dan *Civic Virtue*.

Kepemimpinan Transformasional

Bass dalam Yukl (2009) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja dan mendorong perubahan ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Bass dan Avolio dalam Yukl (2009:305) yaitu: Motivasi Inspirasional, Pengaruh Ideal, Stimulasi Intelektual dan Pertimbangan Individu.

Keterlibatan Kerja

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), keterlibatan kerja adalah sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. Menurut Robbins (2003), keterlibatan kerja adalah kondisi dimana seorang karyawan dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi.

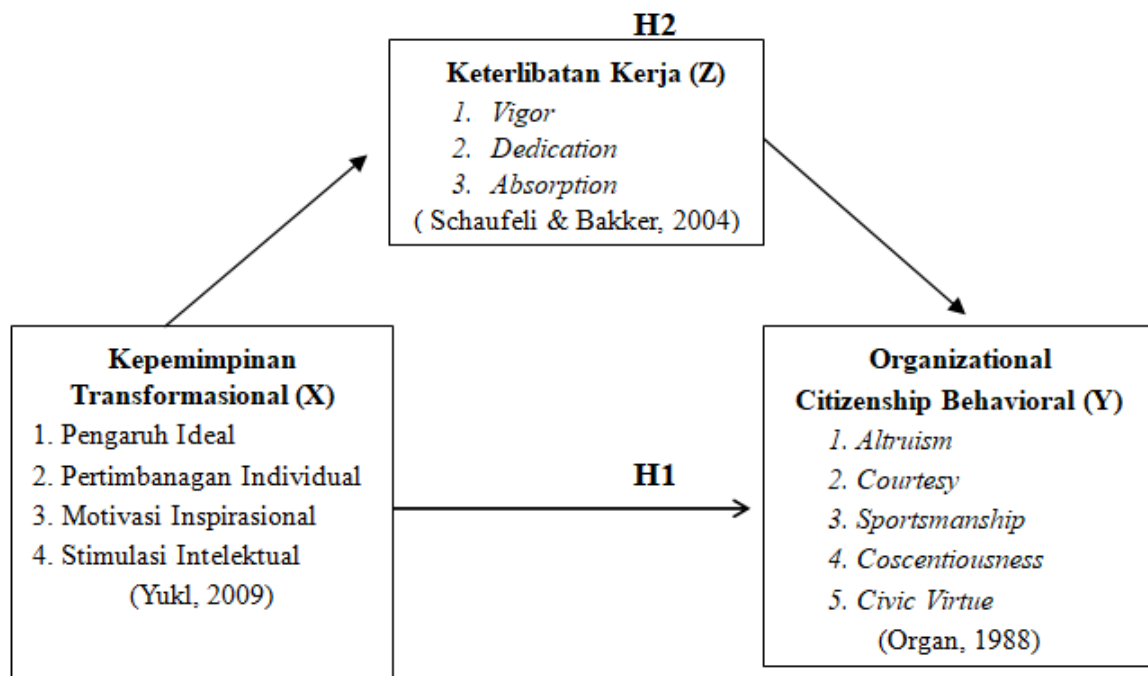
Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) terdapat tiga indikator dalam keterlibatan kerja, yaitu: *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*.

Kerangka Berpikir

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tugas formal mereka, namun berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Organ dalam Romi dan Mulyana, 2023). Salah satu faktor yang dapat memengaruhi perilaku *OCB* adalah gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan gaya ini mampu menginspirasi, membimbing, serta memberikan visi yang bermakna bagi para pengikutnya. Berdasarkan teori pertukaran sosial, perilaku kepemimpinan transformasional menciptakan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dan bawahan ketika bawahan merasa dihargai dan didukung, mereka akan membalas dengan meningkatkan kinerja dan menunjukkan perilaku ekstra peran seperti *OCB*. Keterlibatan kerja (*work engagement*) menurut Schaufeli dan Bakker (2004) adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor* (semangat dan energi tinggi), *dedication* (rasa antusias dan kebanggaan terhadap pekerjaan), serta *absorption* (keterhanyutan dalam pekerjaan). Dalam model *JD-R* (*Job Demands–Resources*), keterlibatan kerja muncul ketika sumber daya pekerjaan, termasuk dukungan dari pemimpin, tersedia secara memadai. Kepemimpinan transformasional berperan sebagai sumber daya sosial yang dapat menumbuhkan energi dan dedikasi karyawan melalui motivasi, penghargaan dan perhatian personal. Karyawan yang terlibat penuh dalam pekerjaannya cenderung memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk melampaui target formal dan menampilkan *OCB*. Oleh karena itu, keterlibatan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *OCB*, di

mana dukungan dan inspirasi pemimpin meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berperilaku ekstra peran demi kemajuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.
Kerangka Berpikir

Hipotesis

- H1 : Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Supermarket di Kecamatan Oebobo.
- H2 : Diduga keterlibatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Supermarket di Kecamatan Oebobo.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* melalui keterlibatan kerja sebagai variabel *intervening* pada Karyawan Supermarket di Kecamatan Oebobo. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh antar variabel secara terukur dan objektif. Teknik pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner dengan jumlah sampel 54 responden karyawan dari 6 supermarket di Kecamatan Oebobo. Teknik pengolahan data menggunakan SPSS V.30. Untuk mengetahui

seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat digunakan analisis regresi linear sederhana sedangkan untuk menguji hipotesis dilakukan uji t dan uji sobel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel X (kepemimpinan transformasional) dengan variabel Y (OCB), hasil analisis regresi linear sederhana dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1.
Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	16.415	3.871		4.241
	Kepemimpinan Transformasional	.794	.107	.718	7.435

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana pada tabel 4.8, maka model persamaan yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 16,415 + 0,794X$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

1. Konstanta (a) = 16,415. Artinya, ketika variabel kepemimpinan transformasional (X) bernilai 0, maka nilai OCB karyawan (Y) diperkirakan sebesar 16,415 poin. Dengan kata lain, tanpa pengaruh kepemimpinan transformasional, tingkat dasar OCB karyawan tetap berada pada angka tersebut.
2. Koefisien regresi (b) = 0,794. Koefisien ini bernilai positif, artinya terdapat pengaruh searah. Dengan demikian, setiap peningkatan 1 poin pada kepemimpinan transformasional (X) akan meningkatkan OCB (Y) karyawan sebesar 0,794 poin.

Uji Hipotesis

Uji t

Uji t (Parsial) dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh langsung variabel independen kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel dependen OCB (Y). Pengambilan keputusan dalam pengujian ini dilihat dengan membandingkan nilai signifikan dengan α ($\alpha = 0,05$).

Tabel 2.
Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.415	3.871		4.241	<,001
	Kepemimpinan Transformasional	.794	.107	.718	7.435	<,001

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilakukan pengujian dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesis statistik

H_0 : Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB karyawan supermarket di Kecamatan Oebobo.

H_a : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB karyawan supermarket di Kecamatan Oebobo.

2. Menentukan thitung dan signifikansi

Dari Tabel 2. diperoleh nilai t_{hitung} variabel X sebesar 7,435 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001.

3. Menentukan t_{tabel}

Mencari t_{tabel} dengan derajat kebebasan $df = n - k = 54 - 2 = 52$, pada tingkat alpha (α) = 5% = 0,05 pengujian satu sisi maka diperoleh t_{tabel} adalah 1,675. (lihat tabel t pada lampiran)

4. Kriteria Pengujian

Jika nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau nilai signifikansi (p) $\leq$ alpha (α) maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai signifikansi (p) $>$ alpha (α) maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

5. Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dan signifikansi dengan alpha

Nilai t_{hitung} (7,435) $>$ t_{tabel} (1,675) dan signifikansi (0,001) $<$ alpha ($\alpha = 0,05$) atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $<$ α , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

6. Kesimpulan

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi $<$ alpha (α), maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB (Y) karyawan supermarket di Kecamatan Oebobo.

Uji Sobel

Uji Sobel digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel independen kepemimpinan transformasional (X) terhadap variabel dependen OCB (Y) melalui variabel mediasi keterlibatan kerja (Z). Dengan kata lain, uji ini membantu menentukan apakah variabel mediasi benar-benar berperan sebagai mediator dalam hubungan antara

variabel kepemimpinan transformasional (X) dan variabel *OCB* (Y). Hasil uji sobel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.

Hasil Uji Sobel Persamaan I

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.995	2.222		4.499	<,001
	Kepemimpinan Transformasional	.480	.061	.735	7.826	<,001

a. Dependent Variable: Keterlibatan Kerja

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 4.

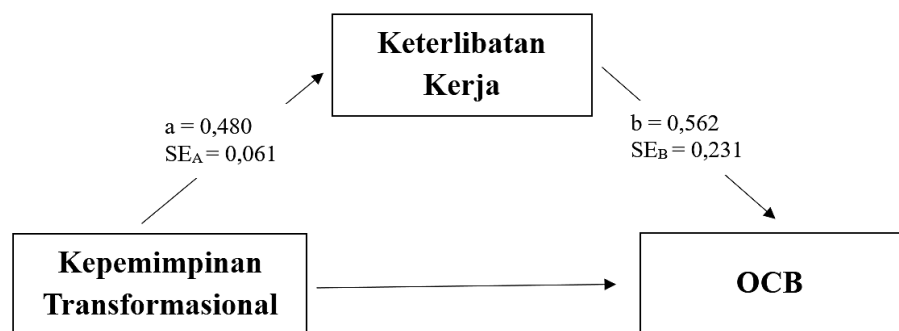
Hasil Uji Sobel Persamaan II

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.797	4.361		2.476	.017
	Kepemimpinan Transformasional	.524	.151	.474	3.481	.001
	Keterlibatan Kerja	.562	.231	.331	2.434	.018

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data primer diolah (2025)

Jika digambarkan akan terbentuk model:

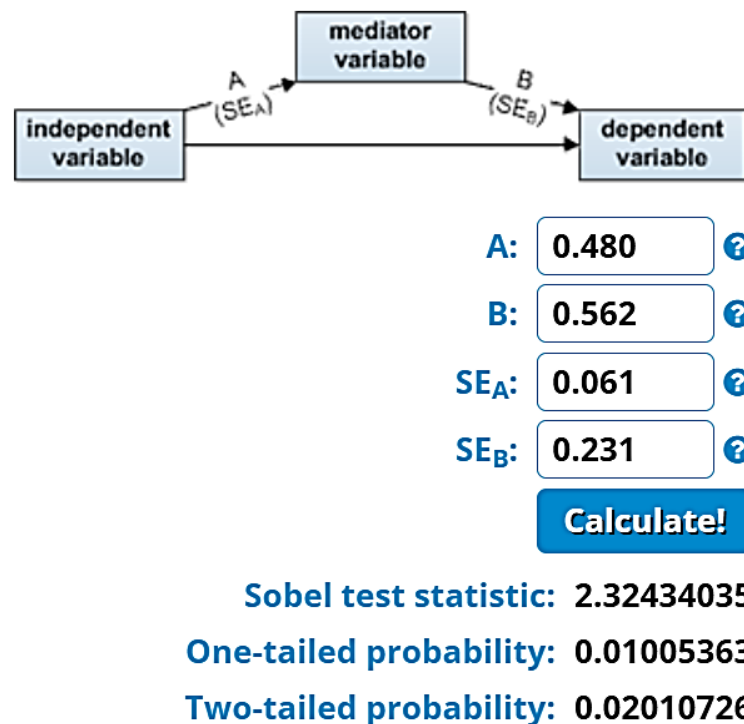


Gambar 2.

Model Mediasi

Sumber: Data primer diolah (2025)

Perhitungan uji sobel melalui aplikasi *sobel test calculation for significance of mediation*. Dengan cara nilai-nilai a, b, SE_A , dan SE_B dimasukkan sebagai input. Kalkulator akan menghitung secara otomatis, menghasilkan nilai t_{hitung} sebesar 2,32 sebagaimana ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 3.

Test Calculation for Significance of Mediation

Sumber: Output Free Statistics Calculators V4

Berdasarkan hasil uji sobel diperoleh nilai sebesar t_{hitung} sebesar $2,32 > 1,96$ dengan nilai *two tailed probability* $0,020 < 0,05$ yang berarti mediasi signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja (Z) mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap OCB (Y), sehingga hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB dengan keterlibatan kerja sebagai variabel *intervening* diterima.

Pembahasan Deskriptif

Penelitian ini memiliki tiga variabel yang menjadi objek kajian, yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen (X), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel dependen (Y), dan keterlibatan kerja sebagai variabel *intervening* (Z). Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepemimpinan transformasional pada karyawan supermarket di Kecamatan Oebobo menunjukkan capaian yang berada pada kategori sangat tinggi. Indikator pengaruh ideal memperoleh nilai capaian tertinggi, yang menggambarkan bahwa pemimpin mampu menjadi teladan, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan hubungan kerja yang positif. Sementara itu, indikator stimulasi intelektual meskipun berada pada kategori sangat tinggi, masih menunjukkan adanya ruang peningkatan terkait dorongan berpikir kreatif dan inovatif.

Hasil deskriptif pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga menunjukkan capaian yang berada pada kategori sangat tinggi. Indikator *sportsmanship* menunjukkan nilai capaian tertinggi, mengindikasikan bahwa karyawan mampu menjaga sikap positif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Di sisi lain, indikator lainnya juga

konsisten berada pada kategori sangat tinggi, mencerminkan perilaku proaktif, kepatuhan, dan kontribusi tambahan yang diberikan oleh karyawan tanpa harus diminta. Temuan ini menggambarkan adanya budaya kerja yang solid, saling mendukung, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Selanjutnya, hasil deskriptif pada variabel keterlibatan kerja menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan supermarket di Kecamatan Oebobo berada pada kategori sangat tinggi. Indikator *dedication* mendapatkan skor capaian tertinggi. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki semangat, antusiasme, dan rasa bangga yang besar terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, *vigor* menjadi indikator dengan capaian terendah, meskipun tetap berada pada kategori sangat tinggi. Kondisi ini menandakan bahwa tidak semua karyawan memiliki energi tinggi dan ketekunan meskipun menghadapi hambatan di tempat kerja, namun secara umum mereka tetap mampu menjalankan tugas dengan fokus dan komitmen yang baik.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan di supermarket Kecamatan Oebobo. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula tingkat OCB karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan keteladanan, motivasi, perhatian individual, serta dorongan intelektual terbukti mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan tugas formal. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional telah diterapkan dengan baik dan mampu memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan OCB di lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional dan teori pertukaran sosial, yang menjelaskan bahwa dukungan, perhatian, keadilan, serta penghargaan dari pemimpin akan menumbuhkan rasa percaya, hormat, dan komitmen dalam diri karyawan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu seperti Hapsari dan Riyanto (2020) serta Khairuddin (2020), yang sama-sama menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil uji Sobel, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB melalui keterlibatan kerja sebagai variabel *intervening*. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan OCB, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan kerja karyawan. Semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula keterlibatan kerja yang dirasakan oleh karyawan, sehingga kecenderungan untuk menampilkan perilaku sukarela seperti OCB semakin meningkat. Dengan kata lain, keterlibatan kerja bertindak sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku positif karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial yang menyatakan bahwa individu akan membalas perlakuan positif yang mereka terima dengan memberikan kontribusi positif kepada organisasi, termasuk melalui perilaku OCB. Selain itu, Model Job Demands-Resources (JD-R) oleh Demerouti dan Bakker (2007) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja akan meningkat ketika karyawan memperoleh sumber daya pekerjaan yang memadai, termasuk dukungan dan motivasi dari pemimpin. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Wardani dan Helmy (2020), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Hasil analisis deskriptif menggunakan rentang skor pada variabel diperoleh kepemimpinan transformasional, OCB dan keterlibatan kerja berada pada kategori sangat tinggi.
2. Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan supermarket di Kecamatan Oebobo.
3. Hasil uji sobel membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan supermarket di Kecamatan Oebobo melalui keterlibatan kerja sebagai variabel *intervening*.

Saran

1. Bagi Supermarket di Kecamatan Oebobo
Rekomendasi yang dapat diberikan kepada manajemen supermarket di Kecamatan Oebobo adalah mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan OCB dalam strategi manajemen. Ketiga aspek tersebut perlu dioptimalkan secara bersamaan agar saling memperkuat dan menghasilkan dampak yang lebih signifikan terhadap lingkungan kerja. Manajemen dapat menyusun kebijakan SDM yang selaras dan melakukan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa upaya yang dilakukan telah berjalan efektif. Integrasi ini diharapkan mampu menciptakan suasana kerja yang produktif, harmonis, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.
2. Bagi Peneliti selanjutnya
Peneliti memahami bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam cakupan maupun kedalaman analisis. Untuk itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan eksplorasi yang lebih luas terkait kondisi perusahaan yang diteliti serta mengembangkan model penelitian melalui penambahan variabel yang dapat memengaruhi keterlibatan kerja dan OCB karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Demerouti, E., dan Bakker, A. B. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Hapsari, R. D. C., dan Riyanto, S. (2020). The reactions over organizational citizenship behavior (OCB) that viewed from transformational leadership, organizational culture, and compensation variables. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(5), 1977–1984. <https://doi.org/10.38124/ijisrt20may059>
- Kacaribu, H., dan Baskara, I. (2024). The effect of compensation, transformational leadership on work engagement by mediating the behavior of organizational citizens in insurance broker companies. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(8), 621–638. <https://doi.org/10.47353/ijema.v1i8.91>
- Khairuddin. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai PPPPTK BBL Medan. *Jurnal Islamika Granada*, 1(1), 27–33. <http://penelitimuda.com/index.php/IG/article/view/10>
- Kumar, N., dan Che Rose, R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 142–165. <https://doi.org/10.1108/13527601211219847>
- Mighfar, S. (2015). Social exchange theory: Telaah konsep George C. Homans tentang teori pertukaran sosial. *Lisan Al-Hal: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan*, 9(2), 259–282. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>
- Rahman, M. H. A., dan Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), e09450. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi* (Jilid 1, edisi ke-9). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. (2013). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Romi, M., dan Mulyana, A. (2023). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Schaufeli, W. B., dan 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>
- Simamora, H. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Titisari, P. (2014). *Peranan organizational citizenship behavior (OCB)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wardani, A., dan Helmy, I. (2020). Pengaruh fun at work dan kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior melalui work engagement sebagai variabel intervening (studi pada pegawai UPT Sumber Daya Air Sempor). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(2), 304–313. <https://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba>
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Indeks.