

PEMEDIASIAN MODAL SOSIAL PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Priyono, B.S¹, Basukianto², Kis Indriyaningrum³, Nahdori⁴

^{1,2,3,4}Magister Manajemen Unisbank Semarang

e-mail: ¹bambangsp@edu.unisbank.ac.id

ABSTRAK

This study was conducted to examine and analyze the effect of Transformational Leadership and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior with Social Capital as the intervening variable. The sampling technique used is a census with 101 people as respondents. The instrument test was carried out through validity and reliability tests. The result is that all indicators in each variable are declared valid, and all variables are reliable. By using multiple linear regression model, five hypotheses were tested with the following results, 1) transformational leadership has a positive effect on social capital, 2) employee engagement has a positive effect on social capital, 3) transformational leadership has a positive effect on organizational citizenship behavior, 4) employee engagement has a positive effect on organizational citizenship behavior, and 5) social capital has a positive effect on organizational citizenship behavior. The indirect effect test was conducted through the Sobel test, the results of which showed that social capital was significantly able to become an intervening variable on the influence of transformational leadership and employee engagement on organizational citizenship behavior.

Keywords : *Transformational Leadership, Employee Engagement, Social Capital, Organizational Citizenship Behavior.*

1. PENDAHULUAN

Menurut Thoha, M. (2005) peran diperoleh dari uraian jabatan yang tertulis dan memuat tanggung jawab atas suatu pekerjaan. Peran yang menjadi tuntutan lembaga pemerintahan tersebut saat ini tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. *extra-role* adalah melakukan pekerjaan diluar *job description* tanpa mengharapkan suatu pujian, imbalan berupa materi maupun non-materi dan dilakukan dengan sukarela dan penuh keiklasan. Perilaku tersebut merupakan ciri khusus dari adanya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hasil studi pendahuluan dapat diketahui bahwa OCB yang ada di Institusi yang diteliti belum optimal. Pegawai yang dikategorikan tidak setuju terhadap pernyataan-pernyataan di OCB sebanyak 24,67%. Artinya berdasarkan hasil studi pendahuluan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa OCB yang ada di salah satu Institusi Pemerintah Daerah Kabupaten di Jawa Tengah yang diteliti dipandang perlu untuk ditingkatkan.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku OCB. Kepemimpinan transformasional akan mendorong tumbuhnya perilaku saling menolong dan membantu secara sukarela diantara pegawai di luar kewajiban pribadinya. Jahangir *et al.* (2004) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin selalu mendorong bawahannya untuk bertindak melebihi kepentingan pribadinya. Bawahan didorong untuk bekerja secara tim, dan saling menghargai, dan menolong pegawai yang lainnya baik yang berhubungan dengan tanggung jawabnya maupun pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya. Hal tersebut didukung oleh penelitian Susanto, E. (2015) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya perilaku *extra-role* individu saat bekerja dalam organisasi adalah keterikatan pegawai (*employee engagement*). Schaufeli, *et al.* (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikan oleh adanya *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk melihat adanya hubungan dan pengaruh *employee engagement* terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan Vincentia & Fibria (2013) menunjukkan hasil yang positif atas hubungan variabel *employee engagement* dan OCB. Namun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan OCB menunjukkan hasil penelitian yang berbeda, Matamala (2011) dalam penelitiannya membuktikan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi OCB salah satunya adalah modal sosial. Modal sosial yang melekat pada setiap individu pegawai akan mampu memberikan keunggulan tertentu baik pada individu pegawai yang bersangkutan maupun pada organisasi secara umum. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fadli (2012) menemukan bahwa Modal Sosial berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian serupa oleh Cendani (2015) yang

menemukan bahwa modal social berpengaruh positif terhadap OCB. Dari review penelitian terdahulu ditemukan juga adanya hasil penelitian yang dinyatakan sebagai *research gap* yaitu penelitian yang dilakukan Prajogo (2003) yang menemukan hasil bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan pada dimensi struktural modal social.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Robbins & Judge (2013) menyampaikan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional yaitu dengan mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Menurut Bass & Avolio, (2004) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Selanjutnya menurut Bass & Avolio, (2004) dimensi Kepemimpinan Transformasional meliputi Kharisma (*Charisma*), Motivasi Inspirational (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) dan Perhatian secara Individual (*Individualized Consideration*).

2.2. Employee Engagement

Employee Engagement adalah kondisi atau keadaan dimana karyawan bersemangat, passionate, energetic, dan berkomitmen dengan pekerjaannya (Maylett & Warner, 2014). *Employee Engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi dimana seorang karyawan merasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya (Risher, 2010). Menurut Schaufeli (2002) *employee engagement* dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai dengan salah satunya dengan dedikasi terhadap pekerjaannya. *Engagement* bukanlah sebuah tahap yang spesifik dan bersifat sementara, namun *engagement* mengacu pada keadaan yang bersifat menetap dan berada pada tingkat afeksi dan kognitif. Schaufeli & Salanova (2007) membagi *engagement* melalui tiga dimensi, antara lain *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*.

2.3. Modal Sosial

Modal sosial dirintis Hanifan (1916) di Virginia (Aghajanian, 2012) menyatakan bahwa modal sosial merupakan sesuatu yang nyata dalam kehidupan sehari-hari masyarakat seperti simpati, hubungan sosial dalam masyarakat, dan kehidupan bermasyarakat yang membentuk suatu unit sosial. Makna modal sosial itu mengacu pada kekuatan hubungan sosial dalam bermasyarakat, termasuk kehidupan individu dalam keluarga, maupun kelompok sosial. Kekuatan hubungan sosial tercermin dari perilaku baik, rasa bersahabat, saling simpati, serta membina hubungan dan kerja sama yang erat diantara individu dalam suatu lingkup yang membentuk suatu kelompok sosial atau organisasi dalam kehidupan bermasyarakat (Kushandajani, 2008). Coleman (1999) mendefinisikan modal sosial sebagai kemampuan masyarakat untuk bekerja sama, demi mencapai tujuan – tujuan bersama, didalam berbagai kelompok dan organisasi. Putnam dalam Budi (2005) merumuskan bahwa : “Modal sosial (*social capital*) menunjuk pada ciri-ciri organisasi sosial yang berbentuk jaringan-jaringan horisontal yang di dalamnya berisi norma-norma yang memfasilitasi koordinasi, kerja sama, dan saling mengendalikan yang manfaatnya bisa dirasakan bersama anggota-anggota organisasi. Nahapiet dan Ghoshal (1998) berfokus pada tingkat analisis individu dalam menyusun dimensi modal sosial menjadi tiga dimensi, yaitu dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif.

2.4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Istilah OCB diperkenalkan oleh Organ di awal tahun 1980-an, namun jauh sebelum tahun tersebut Bardnard (1938) telah menggunakan konsep sejenis OCB dan menyebutnya sebagai kerelaan bekerja sama (*willingness to cooperate*). Pada tahun 1964, Katz menggunakan konsep serupa dan menyebutnya sebagai inovatif dan perilaku spontan (Budihardjo, A., 2011). Menurut Organ OCB adalah suatu perilaku sukarela individu dalam organisasi yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem kompensasi namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. Dengan kata lain OCB merupakan perilaku seorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya. Menurut Ehrhart (2004) OCB didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan. Demikian pula menurut Johns (dalam Budiharjo, 2014) yang mengemukakan bahwa OCB adalah karakteristik perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan, tanpa perintah dari seseorang, bersifat menolong, perilakunya tidak mudah

terlihat, dan tidak dinilai melalui evaluasi kinerja. Lebih lanjut menurut Organ dalam Jahangir *et al* (2004) mengintegrasikan berbagai konstruk OCB menjadi lima dimensi konstruk meliputi *Altruism (Altruisme)*, *Conscientiousness (Kehati-hatian)*, *Sportsmanship (Sportif)*, *Courtesy (Kesopanan)* dan *Civic Virtue (Kebajikan)*.

2.5. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Modal Sosial

Menurut Yulk (2009) gaya kepemimpinan yang mengarahkan anggotanya kearah positif seperti energik, antusias dan bergairah serta memperhatikan keterlibat seluruh anggota dengan memfokuskan untuk membantu setiap anggota kelompok untuk dapat mencapai keberhasilan merupakan sebuah ciri khas dari gaya kepemimpinan transformasional. Modal sosial dijabarkan sebagai sebagai potensi yang dimiliki pegawai mengenai jaringan ataupun hubungan timbal balik yang saling memberikan penguatan kelembagaan yang memberikan keuntungan bagio organisasi (Ottebjer, 2005). Fokus modal sosial terdapat pada nilai seimbang sebuah jaringan yang berdasar adanya hubungan, kesadaran *feedback*, serta nilai eksistensi seseorang dalam jejaring tersebut (Magliola, 2005). Landasan kuat seorang pegawai untuk mewujudkan sebuah asosiasi merupakan aset bagi organisasi yang memberikan manfaat sosial dalam organisasi. Sumber daya tersebut dapat dikatakan sebagai modal sosial, yang mendeskripsikan sebuah perilaku pegawai yang produktif bagi orang lain ataupun dirinya sendiri pada kehidupan organisasi (Khrisna, 2002). Hal tersebut sejalan dengan Lu Chen *et al* (2016) bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berkontribusi terhadap modal sosial, sehingga maka H1 dirumuskan : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Modal Sosial

2.6. Hubungan Employee Engagement dengan Modal Sosial

Employee Engagement merupakan keterkaitan baik secara emosional maupun intelektual pada taraf yang tinggi antara seorang pegawai dengan mata pekerjaan yang digelutinya (Gibbons (2008); Hughes & Rog (2008)). Modal sosial adalah kemampuan seorang anggota organisasi untuk menjalin sebuah asosiasi (berhubungan) dengan individu lain dan selanjutnya menjadi kekuatan dalam segala aspek serta mewujudkan sebuah eksistensi sosial dalam kehidupan berorganisasi (Burt, 1992; Suparman, 2012). Adanya *Vigor, Dedication dan Absorption* tentunya akan menjadikan seorang pegawai ingin semaksimal mungkin mewujudkan tujuan organisasi. Pada kehidupan organisasi, arah visi misi maupun kebijakan organisasi akan dapat tercapai melalui adanya kerjasama yang baik dari setiap anggota yang ada (Robbin, 2009). Sikap positif yang dihasilkan dari *Employee Engagement* yang ada pada setiap pegawai akan menumbuhkan benih kerjasama antar sesama pegawai yang memiliki tujuan untuk kesuksesan pribadi, orang lain serta kesuksesan bagi organisasi. Hal tersebut merupakan perwujudan modal sosial dalam tatanan kehidupan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Borg (2012) bahwa terdapat hubungan *Employee Engagement* dengan modal sosial. Berdasarkan hubungan logis antar variabel diatas maka H2 dirumuskan : *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Modal Sosial

2.7. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan dengan *Organizational Citizenship Behaviour*

Organizational Citizenship Behaviour merupakan perilaku dalam bekerja yang memberikan kontribusi diluar job deskripsi yang ditetapkan organisasi. Pegawai yang memiliki perilaku *extra-role* memiliki ciri-ciri adanya kepedulian terhadap teman bekerjanya, hal ini lah yang akan memberikan dampak positif pada organisasinya, karyawan dengan perilaku *extra-role* lebih memiliki berkontribusi kearah yang baik bagi organisasinya sehingga secara tidak langsung akan sangat menopang organisasi dalam proses pencapaian tujuan yang telah direncanakan (Organ, et al. 2006). Tucker & Lewis (2004) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah teknik memimpin yang lebih mengarah pada ajakan untuk lebih termotivasi pada pegawai dengan cara mengawal pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi guna mencapai visi misi organisasi melalui kepercayaan terhadap pimpinan. Kepemimpinan tersebut yang menghasilkan *output* berupa upaya ekstra dari pegawai inilah yang merupakan perilaku *extra role* seorang pegawai yang mencerminkan *Organizational Citizenship Behaviour* pada diri pegawai. Alur tersebut sejalan dengan hasil penelitian Gunawan (2016) bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Berdasarkan hubungan logis antar variabel diatas maka H3 dirumuskan : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*

2.8. Hubungan Employee Engagement dengan *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Organ (2006) *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi organisasi. *Learning organization* adalah organisasi yang terampil menciptakan memperoleh, menafsirkan, mentransfer dan mempertahankan pengetahuan, dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru (Garvin, 2008).

Employee Engagement dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai salah satunya dengan dedikasi terhadap pekerjaannya (Schaufeli, 2002). Ketika pegawai memiliki keterikatan pada organisasi kerjanya maka dia akan melibatkan diri pada program organisasi dan selanjutnya akan memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, maka dia memiliki kecenderungan meningkatkan perilaku positifnya untuk organisasi yang salah satunya ditunjukkan melalui perilaku *extra-role*. Perilaku tersebutlah yang selanjutnya akan mewujudkan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dalam sebuah organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Ridwan (2018) yang menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memberikan pengaruh yang positif terhadap *Organization Citizenship Behavior* karyawan. Berdasarkan hubungan logis antar variabel diatas maka H4 dirumuskan : *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

2.9. Hubungan Modal Sosial dengan Organizational Citizenship Behaviour

Modal sosial (*social capital*) menunjuk pada ciri-ciri organisasi sosial yang berbentuk *networking* horisontal mengacu pada norma-norma dalam sebuah fasilitasi koordinasi, kerja sama, dan saling melakukan kontrol yang hasilnya akan didapatkan secara bersama (Putnam dalam Budi, 2005). Terwujudnya perspektif modal sosial yang baik pada pegawai akan mewujudkan adanya hubungan harmonis yang pada tahap selanjutnya akan mampu menjadikan setiap anggota organisasi memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi kerjanya, sehingga pada muaranya mereka akan dengan suka rela bersikap dan berperilaku positif untuk bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi yang tercermin melalui sikap *extra-role*. Hal tersebut merupakan cerminan adanya *Organizational Citizenship Behaviour* pada setiap diri anggota organisasi. Hal tersebut tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Fadli (2012) yang menyatakan bahwa Modal Sosial memiliki pengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Berdasarkan hubungan logis antar variabel diatas maka H5 dirumuskan : Modal Sosial berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

3. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada salah satu Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten di Jawa Tengah yang berjumlah 156 Orang. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampling dilakukan dengan metode sensus, yaitu dengan menjadikan seluruh populasi yang ada sebagai responden penelitian, sehingga dihasilkan jumlah sampel sebanyak 156 responden.

3.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan **analisis faktor**. Apabila nilai KMO diatas 0,50 maka sampel dalam penelitian dianggap sudah mencukupi dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. **Loading Factor** nilainya lebih dari 0,4 maka item valid dan layak untuk dianalisa lebih lanjut (Ghozali, 2013).

3.2. Uji Reliabelitas

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan dan kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dan instrumen penelitian. Uji reliabilitas diukur dengan menggunakan koefisien alpha (*Cronbach alpha*) dengan $\alpha > 0,7$.

3.3. Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini analisis deskriptif dilakukan pada dua hal yaitu responden dan variabel. Analisis deskriptif responmden bertujuan untuk mengetahui demografi responden berdasarkan jenis kelamin, umur dan pendidikan. Sedangkan analisis deskriptif variabel bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap setiap variabel yang ada dalam penelitian ini.

3.4. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dan proporsi dan variabel terikat yang diterangkan oleh variasi dan variabel-variabel bebasnya. Jika *Adjusted R Square* yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin besar.

3.5. Uji f

Uji f digunakan untuk mengetahui model apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013). Pengujiannya

didasarkan pada tingkat kepercayaan pada alpha 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka variabel bebas mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikatnya.

3.6. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini tingkat signifikansi yang dipakai adalah 5%. Selain itu uji t tersebut dapat pula dilihat dari besarnya *probabilitas value (p-value)* dibandingkan dengan 0,05 (Tarf Signifikansi $\alpha = 5\%$).

3.7. Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh variable X terhadap variable Y baik secara langsung maupun tidak langsung (Ghozali, 2013). Metode dalam pengujian variabel mediasi dapat dilakukan dengan *sobel test*.

4. HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh laki-laki yaitu sebanyak 58 orang (57,0%), sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 43 orang (42,6%). Sedangkan berdasarkan pada kelompok usia terbanyak pada kelompok usia 41-50 tahun yaitu 45 orang (44,6%), dan terkecil pada kelompok usia 21-30 tahun sebanyak 7 orang. Artinya responden dalam penelitian ini relatif berusia cukup tua atau mendekati pension.

Berdasarkan pada tingkat pendidikannya responden pada jenjang S.1 merupakan jumlah terbanyak yaitu sebanyak 63 orang (62,4%), sedangkan jumlah paling kecil adalah responden pada jenjang pendidikan SMA berjumlah 10 orang (9,9%). Dilihat dari masa kerja responden 11–20 tahun merupakan jumlah terbanyak yaitu 41 orang (40,6%), sedangkan pada masa kerja 1-10 tahun merupakan jumlah terkecil yaitu berjumlah 29 orang (28,7%). Hal ini sesuai dengan deskripsi usia responden yang dominan pada kelompok relative tua.

4.2. Deskripsi Variabel

4.2.1. Kepemimpinan Transformasional

Nilai terendah terdapat pada indikator pertanyaan $X_{1.2}$ sebesar 5,0693 mengenai kemampuan pemimpin dalam mempromosikan programnya kepada bawahan. Hal tersebut terjadi karena dalam penyelesaian pekerjaan yang bermuara pada penyelesaian program seringkali pimpinan hanya memberikan disposisi tertulis untuk dikerjakan, pimpinan tidak menjelaskan kepada setiap bawahannya penyelesaian pekerjaan dalam disposisi tersebut dimaksudkan sebagai pendukung atas program apa.

4.2.3. Employee Engagement

Nilai terendah terdapat pada indikator pertanyaan $X_{2.2}$ sebesar 4,9802 mengenai kesediaan pegawai bekerja *extra time* dalam penyelesaian pekerjaan untuk mencapai target kerja. Bekerja *extra time* enggan dilakukan sebagian besar pegawai, kecenderungan yang ada pada sebagian besar pegawai bahwa apabila pekerjaan tidak selesai dihari ini maka pandangan mereka dapat diteruskan dihari berikutnya.

4.2.4. Modal Sosial

Nilai terendah terdapat pada indikator $Y_{1.3}$ sebesar 4,8515 mengenai sikap percaya terhadap rekan kerja yang pegawai tanamkan pada pribadinya. Masih kurangnya tingkat kepercayaan pegawai pada rekan kerjanya disinyalir karena adanya perbedaan persepsi dan sudut pandang dalam penyelesaian pekerjaan.

4.2.4. Organization Citizenship Behaviour (OCB)

Nilai tersendah terdapat pada indikator $Y_{2.4}$ sebesar 4,9406 mengenai kehati-hatian pegawai dalam pengambilan keputusan saat bekerja. Kehati-hatian yang berlebih pada pegawai dalam pengambilan keputusan ketika menyelesaikan sebuah pekerjaan merupakan sebuah manifestasi dari kurangnya informasi terkait arah kebijakan program kerja yang dikerjakan dari pimpinan.

4.2.5. Hasil Uji Instrumen

Berdasarkan uji validitas dengan menggunakan analisis factor menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada variabel Kepemimpinan Transfoemasional (X_1), *Employee Engagement* (X_2), Modal Sosial (Y_1) dan *Organizational Citizanship Behaviour* (Y_2) memenuhi kecukupan sampel. Hal ini didasarkan pada hasil nilai KMO pada masing-masing variabel > 0,5. Angka *Loading Factor* yang dihasilkan pada semua indikator dapat dinyatakan memenuhi syarat karena > 0,4 sehingga semua indikator pada setiap variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid. Demikian juga hasil uji reliabilitas pada masing-masing variabel dalam penelitian ini menghasilkan nilai *cronbach alpha* > 0,7 sehingga semua instrumen pada variabel dalam penelitian ini dinyatakan Reliabel.

4.2.6. Hasil Analisis Regresi

Berdasarkan pada persamaan regresi linier berganda yang terdiri dari dua persamaan maka hasil pengujian nya dapat ditunjukkan pada table 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model Persamaan Regresi	<i>Coefisien Beta.</i>	<i>Sig.</i>	Hasil Uji Hipotesis
Persamaan I :			
$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$			
- Kepemimpinan Transformasional thd Modal Sosial	0,202	0,042	H1 Diterima
- <i>Employee Engagement</i> Terhadap Modal Sosial	0,298	0,003	H2 Diterima
Koefisien Determinasi <i>Adjusted R²</i>	0,155		
Uji F (Nilai F dan sig)	10,204	0,000	
Persamaan II :			
$Y_2 = a_2 + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e_2$			
- Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB	0,255	0,006	H3 Diterima
- <i>Employee Engagement</i> Terhadap OCB	0,297	0,002	H4 Diterima
- Modal Sosial Terhadap OCB	0,201	0,031	H5 Diterima
Koefisien Determinasi <i>Adjusted R²</i>	0,302		
Uji F (Nilai F dan sig)	15,425	0,000	

Sumber: data primer yang diolah

4.2.7. Hasil Uji Model

Dilihat dari koefisien determinasi atau nilai *Adjusted R²* pada model I sebesar 0,155. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Modal Sosial dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* sebesar 15,5%, selebihnya (100% - 15,5% = 84,5%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Pada model pengujian II nilai dari *Adjusted R²* sebesar 0,302. Dari pengujian kedua dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Citizanship Behaviour* dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement* dan Modal Sosial sebesar 30,2%, Sedangkan selebihnya (100% - 30,2% = 69,8%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Sedangkan uji model dengan uji F menunjukkan bahwa pada persamaan I didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,005 maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* secara bersama-sama berpengaruh terhadap Modal Sosial. Pada persamaan II didapatkan signifikansi 0,000 < 0,005 maka variabel Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement* dan Modal Sosial bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Citizanship Behaviour*.

4.2.8. Hasil Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini uji hipotesis menggunakan uji t dari persamaan regresi linier berganda. Hasil uji t dalam penelitian ini yang selanjutnya digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Uji t pada kelima hipotesis hasilnya sebagai berikut:

1. Hipotesis 1; Nilai koefisien regresi positif sebesar 0,202 dengan nilai signifikasi sebesar 0,042 (< 0,05). Hal ini menunjukkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Modal Sosial adalah positif dan signifikan. Semakin baik Kepemimpinan Transformasional maka Modal Sosial juga akan semakin baik. Dengan demikian **hipotesis I diterima.**

2. Hipotesis 2; Nilai koefisien regresi positif sebesar 0,298 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan pengaruh *Employee Engagement* terhadap Modal Sosial adalah positif dan signifikan. Semakin kuat *Employee Engagement* pegawai maka akan menjadikan Modal Sosial meningkat pula. Dengan demikian **hipotesis 2 diterima**.
3. Hipotesis 3; Nilai koefisien regresi positif sebesar 0,255 dengan nilai signifikansi sebesar 0,006 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah positif dan signifikan. Kepemimpinan Transformasional yang baik akan menjadikan *Organizational Citizenship Behaviour* menjadi lebih baik, dengan demikian **hipotesis 3 diterima**.
4. Hipotesis 4; Nilai koefisien regresi positif sebesar 0,297 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah positif dan signifikan. Semakin kuat *Employee Engagement* akan menjadikan *Organizational Citizenship Behaviour* lebih baik pula, dengan demikian **hipotesis 4 diterima**.
5. Hipotesis 5; Nilai koefisien regresi positif sebesar 0,201 dengan nilai signifikansi sebesar 0,031 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan pengaruh Modal Sosial terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah positif dan signifikan. Adanya Modal Sosial yang baik akan menjadikan *Organizational Citizenship Behaviour* lebih baik pula, dengan demikian **hipotesis 5 diterima**.

4.2.9. Hasil Uji Mediasi

Karena semua hipotesis 1 sampai dengan 5 diterima maka dalam penelitian ini dilakukan uji mediasi dengan Sobel test dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Uji Mediasi
Uji Sobel Jalur 1

<i>Indirect Effect Kepemimpinan Transformasional-Modal Sosial-OCB</i>						
<i>Effect</i>	<i>Value</i>	<i>s.e</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>	<i>Z</i>	<i>Sig. (two)</i>
	0,1019	0,0455	0,0127	0,1910	2,2388	0,0252

Uji Sobel Jalur 2

<i>Indirect Effect Employee Engagement-Modal Sosial-OCB</i>						
<i>Effect</i>	<i>Value</i>	<i>s.e</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>	<i>Z</i>	<i>Sig. (two)</i>
	0,1342	0,0599	0,0169	0,2516	2,2420	0,0250

Sumber : Data Primer yang diolah

1. Pada Jalur I yaitu pengaruh tidak langsung dari Kepemimpinan Transformasional ke OCB melalui Modal Sosial, nilai signifikansinya sebesar $0,0289 < 0,05$. Artinya dapat dinyatakan bahwa Modal Sosial terbukti memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
2. Pada Jalur II yaitu pengaruh tidak langsung dari *Employee Engagement* ke OCB melalui Modal Sosial, nilai signifikansi sebesar $0,0282 < 0,05$. Artinya dapat dinyatakan bahwa Modal Sosial terbukti dapat menjadi variabel mediasi pada pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

4.2.10. Pembahasan dan Implikasi Manajerial

Hasil penghitungan statistik pada penelitian ini yang telah diulas diatas menyatakan hipotesis 1 diterima bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Sosial. Modal Sosial merupakan sesuatu yang nyata dalam kehidupan sehari-hari masyarakat seperti simpati, hubungan sosial dalam masyarakat, dan kehidupan bermasyarakat yang membentuk suatu unit sosial (Aghajanian, 2012). Putnam dalam Budi (2005) merumuskan bahwa Modal sosial menunjuk pada ciri-ciri organisasi sosial yang berbentuk jaringan-jaringan horisontal yang di dalamnya berisi norma-norma yang memfasilitasi koordinasi, kerja sama, dan saling mengendalikan yang manfaatnya bisa dirasakan bersama anggota-anggota organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi. Pada saat ini sumber daya manusia yang handal selain memiliki *capability* dibidang pengetahuan dan ketrampilan, juga dituntut memiliki kemampuan untuk bersosial. Hal tersebut dipandang sebagai aset hubungan antar manusia yang memberikan manfaat sosial bagi manusia yang berinteraksi terlebih lagi pada organisasi yang disebut sebagai modal sosial, karena didalamnya terdapat perilaku yang produktif bagi orang lain maupun dirinya sendiri dalam kehidupan berorganisasi (Khrisna, 2002). Modal sosial akan dapat dimiliki setiap pegawai ketika didukung penerapan Kepemimpinan Transformasional yang baik. Kepemimpinan transformasional terjadi ketika para pemimpin memperluas dan meningkatkan perhatian para pegawainya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan dukungan kepada tujuan dan sasaran kelompok, dan ketika mereka

menggerakkan para pegawainya untuk melakukan sesuatu yang terbaik bagi kelompoknya (Avolio, Walumbwa dan Weber, 2009).

Pada manajemen kepemimpinan transformasional yang baik seorang pemimpin akan menggerakkan dan mengajak pegawainya berdaya upaya dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini dilakukan dengan menggerakkan sumber daya manusia dalam organisasi dengan manajemen pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi kerja pada pegawai. Adanya pendelegasian kewenangan dimaksud akan lebih memberikan dorongan kepada pegawai dalam penyelesaian tugas yang diembannya. Pekerjaan pada dunia birokrasi merupakan pekerjaan yang sistemik yang artinya membutuhkan dukungan dari sektor lain sebagai penyangga suatu program. Dari sinilah seorang pegawai akan mulai berinteraksi dengan orang lain baik didalam organisasi maupun diluar organisasi dengan tujuan memperoleh daya dukung terhadap penyelesaian pekerjaannya. Akhirnya terwujud sebuah perilaku produktif bagi orang lain maupun dirinya sendiri dalam kehidupan berorganisasi, hal ini lah yang akan mewujudkan sebuah modal sosial bagi seorang pegawai. Hal tersebut sejalan dari hasil penelitian Istiyadi (2013) bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Sosial. Hasil serupa juga dihasilkan dalam penelitian Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Lu Chen *et al* (2016) bahwa kepemimpinan transformasional dipercaya secara positif dapat meningkatkan modal sosial.

Melalui penghitungan dan analisa statistik yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya Hipotesis ke dua dalam penelitian ini dinyatakan diterima, bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Sosial. Hughes & Rog (2008) menyatakan bahwa *Employee Engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaannya. Modal sosial adalah kemampuan masyarakat untuk melakukan asosiasi (berhubungan) satu sama lain dan selanjutnya menjadi kekuatan yang sangat penting bukan hanya bagi kehidupan ekonomi akan tetapi juga setiap aspek eksistensi sosial yang lain termasuk dalam kehidupan berorganisasi (Burt, 1992)

Employee Engagement pada diri pegawai diwujudkan melalui adanya *Vigor* yaitu karakteristik yang dicirikan oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja serta kemauan untuk berusaha keras dalam pekerjaan, *Dedication* yaitu karakteristik yang didasarkan pada rasa signifikansi atas sebuah tugas dengan merasakan antusias dan bangga serta tertantang terhadap pekerjaan, *Absorption* yaitu karekteristik yang ditandai dengan secara total dan dengan senang hati terlibat secara mendalam dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker; 2002). Tiga dimensi *Employee Engagement* inilah yang nantinya akan dapat memunculkan keinginan seorang pegawai untuk berbuat maksimal untuk organisasinya dalam mewujudkan tujuannya. Selanjutnya disampaikan oleh Robbins & Judges (2013) bahwa organisasi dalam mencapai tujuannya harus didukung adanya kerjasama yang baik dari setiap anggotanya. Berbekal adanya sikap positif dari adanya *Employee Engagement* pada setiap diri pegawai akan mengembangkan nilai-nilai kerjasama antar pegawai yang tujuan akhirnya didasarkan pada pencapaian pribadi, orang lain serta pencapaian organisasi. Pada titik inilah modal sosial dalam organisasi terbentuk. Hal tersebut sejalan dengan yang dijelaskan Borg (2012) bahwa adanya *Employee Engagement* yang baik maka akan menjadikan modal sosial yang baik pula dalam diri pegawai.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan diterima, bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Perilaku kerja dengan melakukan pekerjaan diluar job deskripsinya yang telah ditentukan oleh organisasinya disebut dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (Budiharjo, 2011). Tucker & Lewis (2004) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Lebih mendalam disampaikan Robbins & Judges (2013) bahwa pemimpin transformasional melakukan pencurahan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu memberi semangat dan gairah, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan organisasi. Terwujudnya *output* berupa upaya ekstra dari pegawai inilah yang merupakan perilaku *extra role* seorang pegawai yang mencerminkan *Organizational Citizenship Behaviour* pada diri pegawai. Pegawai yang memiliki perilaku *extra-role* mencerminkan bahwa dirinya memiliki rasa peduli yang begitu kuat terhadap teman sejawatnya dan hal ini akan mempengaruhi organisasi dimana tempat ia bekerja, karyawan yang memiliki perilaku *extra-role* akan berkontribusi dengan baik terhadap organisasinya sehingga secara tidak langsung akan membantu organisasi dalam proses pencapaian tujuan yang telah direncanakan (Organ, et al. 2006). Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Gunawan (2016) bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organization Citizenship Behavior*

Selanjutnya pada hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan diterima bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*. *Employee Engagement* dapat dikatakan

sebagai keadaan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai salah satunya dengan dedikasi terhadap pekerjaannya (Schaufeli, 2002). *Employee Engagement* merupakan kondisi atau keadaan dimana karyawan bersemangat, *passionate*, *energetic*, dan berkomitmen dengan pekerjaannya (Maylett & Warner; 2014). Keterlibatan dan keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) merupakan sikap positif yang dimiliki oleh pegawai terhadap organisasi dan nilai organisasi. *Engagement* bukanlah sebuah tahap yang spesifik dan bersifat sementara, namun *engagement* mengacu pada keadaan yang bersifat menetap dan berada pada tingkat afeksi dan kognitif (Schaufeli, 2002). Ketika pegawai terlibat dan selanjutnya memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, maka dia memiliki kecenderungan meningkatkan perilaku positifnya untuk organisasi yang salah satunya ditunjukkan melalui perilaku *extra-role*. Perilaku tersebutlah yang selanjutnya akan mewujudkan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dalam sebuah organisasi. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan Vincentia & Febria (2013) bahwa *Employee Engagement* yang baik akan mampu memberikan dampak positif terhadap tingkat *Organization Citizenship Behavior*.

Pada hipotesis terakhir dalam penelitian ini dinyatakan diterima bahwa Modal Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*. Serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota organisasi yang memungkinkan terjalannya kerja sama di antara mereka merupakan definisi dari Modal Sosial (Supriyono, A., 2010). Tumbuhnya karakteristik modal sosial yang baik pada setiap anggota organisasi akan mewujudkan adanya hubungan harmonis yang pada tahap selanjutnya akan mampu menjadikan setiap anggota organisasi memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi kerjanya, sehingga pada muaranya mereka akan dengan suka rela bersikap dan berperilaku positif untuk bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi yang tercermin melalui sikap *extra-role*. Hal tersebut merupakan cerminan adanya *Organizational Citizenship Behaviour* pada setiap diri anggota organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Fadli (2012) yang menyatakan bahwa Modal Sosial memiliki pengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior*.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini mengajukan lima hipotesis, selanjutnya mengacu pada hasil uji statistik maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Untuk membangun Modal Sosial didapat dengan pendekatan Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* yang baik, selanjutnya Modal Sosial dapat menjadi dasar dalam mewujudkan *extra-role behaviour* yang merupakan wujud dari *Organizational Citizenship Behaviour*.
2. Berdasarkan uji mediasi, terbukti bahwa Modal Sosial secara efektif menjadi variabel mediasi pada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, sehingga dapat dinyatakan bahwa Modal Sosial merupakan variabel mediasi yang dapat membangun *Organizational Citizenship Behaviour*, artinya adanya bekal modal sosial yang baik pada diri seorang pegawai maka akan dapat menjadikan *Organizational Citizenship Behaviour* pada dirinya juga menjadi baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aghajanian, A. 2012. *Sosial Capital and Conflict. TAMNEAC (Training and Mobility Network) an Initial Training Network Supported by the European Commissions Seventh Framework Programme.*
- [2] Bass & Avolio., 2004. *Transformational Leadership and The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm. The Leadership Quarterly, 15, 2004.*
- [3] Budihardjo, A. 2011. Menuju Pencapaian Kinerja Optimum Sintesis Teori untuk Mengungkap “Kotak Hitam” Organisasi. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- [4] Burt, R.S. 1992. *Excerpt from The Social Structure of Competition, in Structure Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA and London: Harvard University. Foundation of Social Capital. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.*
- [5] Cendani, C. 2015. Pengaruh Employee Engagement dan Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) sebagai mediasi. 30(2), 149–160.
- [6] Coleman, J. 1999. *Social Capital in the Creation of Human Capital. Cambridge Mass: Harvard University Press.*
- [7] Fadli. 2012. *Social Capital And Community Income. Jurnal Agrium Malikussaleh University.*
- [8] Gallup. 2004. *Study Engaged Employees Inspire Company Innovation. Gallup Management Journal.*
- [9] Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS, Edisi 7. Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.*
- [10] Hanifan, L. J. 1916. “*The Rural School Community Center*”, *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67: 130-138.

- [11] Hughes & Rog (2008); *The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement*. December 2012, International Research Journal of Business Studies 5(3):30-50
- [12] Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. *An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, Business and Economics Research Journal*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.
- [13] Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. *Organizational Citizenship Behaviors :Its Nature and Antecedents*, BRAC University Journal, Vol I, No 2, pp. 7 5-85.
- [14] Kushandajani. 2008. *Otonomi Desa Berbasis Modal Sosial dalam Perspektif Socio-Legal*, Jurusan Ilmu Pemerintahan Fisip UNDIP.
- [15] Matamala, A. 2011. *Work Engagement as a Mediator Between Personality and Citizenship Behavior*. FIU Electronics Theses and Dissertation.
- [16] Maylett, Tracy & Paul Warner. 2014. *MAGIC: Five Keys to Unlock the Power of Employee Engagement*. Texas: Decision Wise, Inc.
- [17] Nahapiet, J., dan Ghoshal, S. 1998. *Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage*. Academy of Management Review, Vol. 23(2), hal. 242-266.
- [18] Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B.S. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. USA : Sage Publications, Inc.
- [19] Prajogo, Wisnu, 2003, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Transformasional Pada Modal Sosial Anggota Organisasi*, Jurnal Kinerja Volume 7, No. 2, Th. 2003: Hal. 129-140.
- [20] Risher 2010. *Don't Overlook Frontline Supervisors*. Public Manager, 39(3), 74- 76.
- [21] Robbins, SP & Judge, TA (2013). *Organizational Behavior (15th ed.)*. London: Pearson Education Limited.
- [22] Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. 2002. *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies* , 3, 71-92.
- [23] Schaufeli, W & Martinez, I. 2002. *Burnout and Engagement in University Student: A Cross National Study*. *Journal Cross-Cultural Study* , 464- 481.
- [24] Supriyono, A., 2010. *Modal Sosial: Definisi, Dimensi, dan Tipologi*. Bappenas.go.id.
- [25] Susanto, E., 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behaviour*. Jurnal Manajemen Pemasaran. Universitas Tri Sakti. Jakarta.
- [26] Thoah, M., 2005. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta. PT. Raja Grafindo.
- [27] Tucker, L. R., & Lewis, C. 2004. *The Influence of the Transformational Leader*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4).
- [28] Vincentia, C.K.P., & Fibria, I.D.L., 2013. *Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada Karyawan Kantor Pusat PT Sepatu Bata (Tbk)*. Universitas Indonesia, Jakarta.