

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI KARYAWAN GENERASI MILENIAL

Nicholas Simarmata

Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana

* nicholas@unud.ac.id

Submitted: 2025-04-30

Published: 2025-05-26

Accepted: 2025-05-23

DOI: 10.24036/jrp.v8i1.17305

Abstract— Organizations frequently engage in innovation and transformation initiatives to ensure their sustainability and facilitate progress in the face of complex and uncertain dynamic changes. This is often achieved by fostering organizational citizenship behavior (OCB) among employees, encouraging them to contribute beyond their formal job responsibilities. The millennial generation, which currently constitutes a significant portion of the workforce, encounters difficulties in fulfilling market demands and tends to demonstrate lower levels of OCB, influenced by various psychological and economic factors. Transformational leadership is recognized as a pivotal factor in facilitating the emergence and enhancement of organizational citizenship behavior (OCB). This research adopts a quantitative correlational design, utilizing standardized instruments to measure transformational leadership and OCB, both operationalized through a five-point Likert scale with cumulative scoring. The study sample includes 135 millennial employees from Company X in Bali, encompassing functional departments such as marketing, finance, human resources, and public relations. Participants were selected using a disproportional stratified random sampling method, with eligibility criteria requiring a minimum of one year of employment and at least a senior high school level of education, regardless of gender. Data were analyzed using Spearman's rank-order correlation. The results indicate a statistically significant relationship between transformational leadership and OCB among the millennial workforce at Company X, evidenced by a *p*-value below 0.05 and a correlation coefficient of 0.298..

Keywords: transformational leadership; organizational citizenship behavior; employees; millennial generation

Abstrak— Sebagian besar organisasi secara proaktif melakukan inovasi dan transformasi untuk mempertahankan eksistensi dan mencapai kemajuan di tengah dinamika perubahan yang kompleks dan tidak pasti, dengan mendorong karyawan untuk berkontribusi melebihi tugas formal mereka melalui perilaku kewargaan organisasi. Kelompok generasi milenial, yang saat ini menjadi segmen dominan dalam lanskap ketenagakerjaan, dihadapkan pada berbagai tantangan dalam menjawab dinamika dan ekspektasi pasar. Kondisi ini kerap berdampak pada rendahnya tingkat organizational citizenship behavior (OCB) yang ditunjukkan, yang diyakini berkorelasi dengan tekanan psikologis dan situasi ekonomi yang mereka alami. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai variabel krusial yang berperan dalam mendorong terwujudnya perilaku kewargaan organisasi. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional, menggunakan instrumen pengukuran berupa skala kepemimpinan transformasional dan skala perilaku kewargaan organisasi. Kedua skala tersebut disusun dalam format skala

Likert lima poin, dan teknik penskorannya dilakukan melalui perhitungan akumulatif berdasarkan penjumlahan nilai respons partisipan. Subjek dalam penelitian ini terdiri atas 135 individu yang merupakan karyawan generasi milenial di Perusahaan X yang berlokasi di Bali, dengan distribusi pada divisi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan hubungan masyarakat. Seluruh partisipan memiliki latar belakang pendidikan minimal setara sekolah menengah atas, dengan masa kerja paling singkat satu tahun, dan mencakup kedua jenis kelamin. Pemilihan sampel dilakukan melalui pendekatan stratified random sampling secara tidak proporsional. Untuk menganalisis hubungan antar variabel, digunakan teknik analisis korelasi Spearman. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan milenial di Perusahaan X, yang ditunjukkan oleh nilai probabilitas (p) kurang dari 0,05 dan koefisien korelasi sebesar 0,298.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional; perilaku kewargaan organisasi; karyawan; generasi milenial

Pendahuluan

Perkembangan yang sangat dinamis di berbagai aspek kehidupan telah mendorong terjadinya perubahan yang cukup signifikan pada pola kerja dan interaksi sosial antar manusia yang karakteristik utamanya adalah berlangsung secara berkelanjutan. Kondisi ini menuntut setiap individu maupun organisasi untuk senantiasa melakukan adaptasi dan pembaruan, baik dalam ranah personal maupun kelembagaan. Lebih jauh, situasi tersebut mengharuskan seluruh organisasi untuk selalu berada dalam kesiapan menerima, memahami, mengantisipasi, serta mengelola perubahan yang terjadi. Sekaligus mampu menyesuaikan diri dan berpartisipasi aktif dalam proses perubahan tersebut (Ekizer & Aker, 2025).

Sebagian besar organisasi saat ini berupaya secara proaktif melakukan inovasi dan transformasi guna mempertahankan eksistensi serta mencapai kemajuan dalam menghadapi dinamika perubahan, kompleksitas, dan ketidakpastian situasi yang semakin sulit diprediksi. Proses transformasi organisasi sebaiknya diinisiasi sejak dini, tanpa menunggu munculnya permasalahan atau tantangan yang lebih besar. Untuk mendorong kemajuan dan perkembangan organisasi diperlukan pula penyesuaian peran kerja para karyawan. Dalam hal ini, karyawan diharapkan mampu melampaui batasan standar kerja yang telah ditetapkan. Sehingga kontribusi yang diberikan tidak hanya terbatas pada tugas pokok melainkan juga mencakup peran yang lebih luas dan bernilai tambah bagi organisasi (Changaranchola & Samantara, 2024).

Untuk mendorong perubahan dan kemajuan organisasi, diperlukan kontribusi karyawan yang tidak hanya melaksanakan tugas sesuai uraian jabatan (in-role), tetapi

juga menunjukkan perilaku kerja yang melampaui tanggung jawab formal mereka (extra-role). Perilaku in-role merujuk pada pelaksanaan kewajiban sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan, sedangkan perilaku extra-role mencakup upaya karyawan dalam memberikan kontribusi di luar standar formal yang berlaku. Dalam ranah studi sumber daya manusia, istilah yang merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formalnya dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (Su & Hahn, 2025). Konsep *organizational citizenship behavior* ini secara umum diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia dengan padanan istilah perilaku kewargaan organisasi.

Perilaku kewargaan organisasi mengacu pada tindakan karyawan yang melebihi kewajiban resmi dan memberikan efek positif terhadap keberlanjutan organisasi. Tindakan tersebut berasal dari kebebasan individu yang tidak selalu diakui secara formal, tetapi memberikan kontribusi penting terhadap lingkungan sosial dan psikologis di tempat kerja dengan cara membantu dan mendukung rekan secara sukarela (Lu, Falahat, Choong, & Cheah, 2024).

Pada tahun 2020, komposisi tenaga kerja di Indonesia didominasi oleh generasi milenial, yakni kelompok individu yang lahir dalam rentang waktu antara tahun 1980 hingga 2000, yang dalam literatur demografis kerap disebut sebagai "Generasi Y" (Lancaster & Stillman, 2003). Pada data Badan Pusat Statistik tahun 2013 menunjukkan bahwa populasi generasi milenial di Indonesia mencapai sekitar 83 juta jiwa, yang setara dengan 33 persen dari total penduduk. Pada tahun 2016, populasi angkatan kerja di Indonesia yang diperkirakan mencapai sekitar 160 juta jiwa terbagi ke dalam tiga kelompok generasi utama, yakni generasi baby boomers, generasi X, dan generasi milenial. Dominasi generasi milenial dalam dunia kerja menandai penurunan proporsi generasi baby boomers dan generasi X dalam sektor ketenagakerjaan (Kusumaputri, Kumalasari, & Husna, 2021).

Generasi milenial yang terjun ke dunia profesional harus menghadapi sejumlah tantangan, termasuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan meningkatkan kreativitas guna mempertahankan daya saing serta kelangsungan karier. Meskipun demikian, berbagai studi mengindikasikan bahwa perilaku kewargaan organisasi pada generasi milenial cenderung lebih rendah jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Sofiah, Hartono, & Sinambela, 2022). Faktor psikologis seperti

psychological entitlement menyebabkan mereka mengharapkan pengakuan dan pujian atas setiap tindakan sehingga cenderung enggan melakukan perilaku kerja sukarela (Iqbal & Cucuani, 2024; Mishra, Yavagal, & Bagwe, 2018). Selain itu, kondisi ekonomi global yang menekan upah generasi milenial dan prioritas mereka untuk menjaga kualitas diri membuat perilaku kewargaan organisasi tidak menjadi fokus utama (Gong, Greenwood, Hoyte, Ramkissoo, & He, 2018).

Karakteristik individualistik yang melekat pada generasi milenial menyebabkan rendahnya kecenderungan mereka untuk membantu rekan kerja dan berkontribusi secara sukarela dalam organisasi. Penelitian PayScale dan Millennials Branding pada tahun 2016 mengungkapkan bahwa sebagian besar generasi Y tidak berencana bertahan lama di perusahaan, dengan 26 persen responden menyatakan akan bertahan kurang dari satu tahun dan hanya 13 persen yang berniat bertahan selama lima tahun atau lebih. Selain itu, studi dari PricewaterhouseCoopers menunjukkan bahwa generasi ini cenderung mencari peluang baru meskipun tidak secara aktif mencari pekerjaan lain (Qisthy, Al Musadieq, & Sulisty, 2018). Rendahnya kepedulian terhadap organisasi ini berpotensi mengurangi efektivitas operasional perusahaan karena perilaku kewargaan organisasi yang minim (Kurniyadi, Wicaksana, & Asrunputri, 2020).

Perilaku kewargaan organisasi merupakan aktivitas karyawan yang dilakukan di luar tanggung jawab resmi tanpa mendapat penghargaan maupun sanksi, yang berlandaskan pada sikap kerja sama, perhatian, bantuan timbal balik, dan komitmen tinggi. Tindakan tersebut menunjukkan usaha karyawan yang melebihi kewajiban formal dan memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan organisasi (Fang, Liu, Yu, & Chen, 2024).

Tindakan seperti menawarkan gagasan untuk kemajuan, memberikan masukan perbaikan, membimbing pegawai baru, menjaga aset organisasi, serta hadir melampaui ketentuan, merupakan wujud perilaku kewargaan organisasi yang secara kolektif memperkuat aspek sosial, psikologis, dan produktivitas di lingkungan kerja (Mesfin, 2024). Perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh karyawan berkontribusi pada peningkatan kualitas kinerja dan penilaian yang lebih baik, sehingga perilaku ini berperan penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi, memperbaiki hubungan sosial antar anggota, mengurangi konflik, serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas (João, Pitacho, & Lima, 2024).

Beberapa dimensi dari perilaku kewargaan organisasi (Alwheshi, Alzubi, & Iyiola, 2024) yaitu: (1) Altruisme merupakan tindakan karyawan yang mencerminkan perhatian terhadap orang lain melalui bantuan sukarela kepada rekan kerja dan pihak lain di luar tanggung jawab formal, sehingga memberikan kontribusi berarti bagi organisasi dalam menjalankan tugasnya (Liao, Liu, Li, Ye, & Liang, 2025); (2) Mendengarkan kata hati mengacu pada tindakan karyawan yang secara konsisten disiplin, melaksanakan tugas dengan serius, mematuhi peraturan, dan melampaui standar yang ditetapkan, sehingga memberikan dampak positif terhadap kemajuan organisasi (R. S. Ahmad, Andika, Eliyana, Gunawan, & Yazid, 2024); (3) Kebajikan mencerminkan tindakan karyawan yang dengan sukarela mengikuti rapat dan terlibat dalam aktivitas organisasi, sekaligus memperlihatkan rasa tanggung jawab dan perhatian terhadap perkembangan serta kelangsungan organisasi secara menyeluruh (Yang, Zhang, & Wang, 2023); (4) Sportifitas menggambarkan tindakan karyawan yang bersikap sabar dan menerima keadaan yang tidak ideal tanpa mengeluh atau memperumit masalah, yang mencerminkan kemampuan mengatasi situasi sulit dengan sikap yang konstruktif (Li & Chen, 2023); (5) Kesopanan mencerminkan tindakan karyawan yang bersikap hormat dan ramah, menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan, serta memelihara hubungan baik dengan sesama rekan kerja guna menghindari terjadinya konflik interpersonal di lingkungan kerja (Zhu, Zhang, Qin, & Yang, 2023).

Beragam variabel telah diidentifikasi sebagai determinan yang memengaruhi munculnya perilaku kewargaan organisasi, di antaranya mencakup karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, struktur dan dinamika organisasi, budaya organisasi, iklim kerja, dimensi kepribadian, kondisi emosional atau suasana hati, persepsi terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi, lama masa kerja, perbedaan jenis kelamin, tingkat komitmen terhadap organisasi, serta gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional (Das dan Mohanty, 2024; Vuong, Vo, Le Thi, dan Nguyen Thi, 2024); Henriques, Mouro, dan Duarte, 2024; Shaya, Mohebi, Pillai, & Abukhait, 2024). Dalam penelitian ini peneliti memilih kepemimpinan transformasional karena menurut peneliti faktor ini turut memegang peranan penting dalam perubahan organisasi. Sebab diasumsikan bahwa adanya perilaku kewargaan organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menginisiasi perubahan besar dengan menjalin kemitraan dengan karyawan serta menguatkan kesadaran dan komitmen mereka terhadap tujuan dan visi organisasi (Ghaith Mohammad, Esenyel, & Nader, 2024). Selain itu, kepemimpinan ini membangun visi organisasi yang dinamis, yang sangat diperlukan untuk mendorong inovasi (Boughaba & Ilhem, 2025). Kepemimpinan transformasional juga menekankan perspektif jangka panjang dengan tidak hanya fokus pada kondisi saat ini, tetapi juga mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan, sehingga menjadi sangat relevan dalam konteks kerja modern (Feng, Si, Jiang, & Tan, 2024). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi guna menjawab tuntutan perkembangan dan perubahan yang terus berlangsung (Korakis & Poulaki, 2025).

Adapun dimensi-dimensi dari kepemimpinan transformasional yaitu (Agazu, Kero, & Debela, 2025; Korakis & Poulaki, 2025); (1) Pengaruh idealis pada kepemimpinan transformasional tercermin dari kemampuan pemimpin untuk menginspirasi emosi dan kepercayaan karyawan, menumbuhkan loyalitas, serta menjadi teladan berintegritas dengan standar etika yang tinggi, sambil mengajak karyawan berperan aktif dalam visi organisasi tanpa memanfaatkan kekuasaan secara sewenang-wenang (Yu & Xiang, 2025); (2) Motivasi inspirasional dalam kepemimpinan transformasional mencakup kemampuan pemimpin untuk mengomunikasikan visi yang menarik menggunakan simbol dan pesan yang mudah dipahami, sekaligus menyampaikan harapan tinggi secara jelas guna menginspirasi karyawan serta membangkitkan semangat kolaborasi, antusiasme, dan optimisme (Oh, 2024); (3) Stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional melibatkan upaya pemimpin untuk mengajak karyawan berpikir rasional dan kreatif dalam menghadapi masalah dengan dasar data, sekaligus membangun suasana kerja yang kondusif bagi inovasi dan keterlibatan karyawan secara aktif (Şahin & Bilir, 2024); dan (4) Pertimbangan individual pada kepemimpinan transformasional meliputi pemberian dukungan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan setiap karyawan, disertai perhatian pribadi, arahan strategis, serta pengawasan yang aktif untuk menjamin kemajuan dan pencapaian tujuan secara efektif (Akter, Banik, Tang, & Adnan, 2024).

Kepemimpinan transformasional berkorelasi positif secara signifikan dengan perilaku kewargaan organisasi melalui penciptaan visi dan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan melampaui batasan tugas formal. Pemimpin jenis ini membangun kepercayaan dan rasa hormat dari karyawan, yang secara alami mendorong mereka untuk memberikan kontribusi melebihi harapan. Pendekatan kepemimpinan tersebut efektif dalam memperkuat perilaku kewargaan organisasi dengan mengajak karyawan mengutamakan tujuan kolektif di atas kepentingan pribadi (Nohe & Hertel, 2017).

Pemimpin transformasional membentuk visi dan suasana kerja yang mampu menggerakkan karyawan untuk mencapai target yang diharapkan serta mengajak mereka merenungkan kendala dalam pelaksanaan tugas. Hal tersebut menumbuhkan kekaguman, kepercayaan, loyalitas, dan penghormatan dari karyawan terhadap pemimpin, sehingga memacu motivasi dan mempererat hubungan emosional dengan organisasi. Gaya kepemimpinan ini terbukti efektif dalam memfasilitasi perubahan organisasi dengan memberikan inspirasi, meningkatkan kesadaran akan dampak perilaku, mendelegasikan tugas secara tepat, mengasah kemampuan karyawan, serta memperkuat budaya organisasi (Lee, Woo, & Kim, 2017).

Berdasarkan penjelasan teoritis yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasi. Dengan merujuk pada landasan tersebut, hipotesis yang dirumuskan dalam studi ini menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kewargaan organisasi. Artinya, semakin tinggi tingkat efektivitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku kewargaan dalam konteks organisasi juga akan semakin meningkat. Sebaliknya, apabila kepemimpinan transformasional dijalankan secara kurang optimal, maka manifestasi perilaku kewargaan organisasi pun diperkirakan akan mengalami penurunan.

Metode Penelitian

Partisipan

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari karyawan perusahaan X di Bali yang bekerja pada divisi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan hubungan

masyarakat, yang termasuk generasi milenial dengan rentang tahun kelahiran antara 1980 hingga 2000, berjenis kelamin laki-laki atau perempuan, memiliki masa kerja minimal satu tahun, serta berpendidikan minimal setara dengan Sekolah Menengah Atas. Total populasi di perusahaan X berjumlah 220 orang. Berdasarkan tingkat kesalahan 5 persen dan menggunakan tabel sampel Sugiyono (2021), ukuran sampel minimum yang diperoleh peneliti adalah sebanyak 135 responden.

Dalam penelitian ini, strategi pemilihan sampel dilakukan dengan menerapkan metode pengambilan sampel acak berlapis (stratified random sampling), yaitu suatu pendekatan di mana populasi dibagi ke dalam beberapa strata atau kelompok berdasarkan karakteristik tertentu, kemudian sampel dipilih secara acak dari masing-masing strata tersebut. Jika unsur populasinya tidak homogen, maka untuk mengurangi sifat heterogenitas ini dapat dilakukan dengan membagi-bagi unsur populasi dalam sub bagian yang disebut strata. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahan pengelompokan data pada kelompok tertentu dari sebuah populasi yang dapat mengakibatkan penelitian menjadi bias (Hanafiah, Sutedia, & Ahmaddien, 2020). Secara lebih spesifik, penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan pendekatan stratifikasi tidak proporsional, yang dipilih berdasarkan pertimbangan statistik guna memastikan keterwakilan jumlah subjek yang seimbang pada masing-masing subkelompok, khususnya ketika analisis data menuntut perbandingan yang setara antar kategori. Dalam metode ini, sampel tidak diambil secara proporsional sesuai ukuran strata, melainkan ditentukan untuk mencapai jumlah tertentu pada masing-masing strata, sehingga setiap subkelompok memiliki jumlah sampel yang sama. Pendekatan stratifikasi disproporsional ini menghasilkan standar error yang lebih kecil dan memberikan estimasi yang lebih akurat terhadap karakteristik populasi (Azwar, 2022).

Prosedur

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional bivariat, yang berfokus pada analisis hubungan antara satu variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional, dan satu variabel terikat, yakni perilaku kewargaan organisasi. Data dikumpulkan melalui instrumen berupa skala yang memuat serangkaian pernyataan yang harus dijawab oleh responden berdasarkan dimensi yang diukur. Berdasarkan tanggapan yang diperoleh dari partisipan, peneliti menyimpulkan karakteristik subjek penelitian dengan menggunakan dua instrumen utama, yakni skala

kepemimpinan transformasional dan skala perilaku kewargaan organisasi. Kedua instrumen tersebut disusun dengan pendekatan summated rating method, yaitu suatu teknik penskalaan sikap yang menetapkan skor berdasarkan akumulasi nilai dari respons responden terhadap serangkaian pernyataan, dengan distribusi jawaban sebagai dasar penentuan bobot skornya (Azwar, 2021).

Penskalaan dalam penelitian ini mengacu pada skala Likert dengan 5 jenjang penilaian. Dalam proses pengisian jawaban, responden diminta untuk memilih satu dari lima opsi yang paling sesuai dengan gambaran diri mereka. Kelima opsi tersebut untuk pernyataan negatif (tidak menguntungkan) diberikan skor sebagai berikut: sangat setuju = 1, setuju = 2, ragu-ragu = 3, tidak setuju = 4, dan sangat tidak setuju = 5. Sebaliknya, untuk pernyataan positif (menguntungkan), pemberian skor dilakukan secara terbalik dibandingkan dengan pernyataan negatif.

Validitas yang diterapkan dalam penelitian ini adalah validitas isi, yang mengacu pada sejauh mana isi skala dianggap mampu merepresentasikan keseluruhan aspek yang ingin diukur secara komprehensif (Azwar, 2018). Jenis validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi, yang menilai sejauh mana instrumen mengukur seluruh aspek yang relevan dengan konstruk yang diteliti (Saifuddin, 2020). Jenis validitas yang digunakan meliputi: (1) validitas tampak, yaitu penilaian terhadap penampilan alat ukur dengan meminta ahli atau subjek yang akan diuji untuk mengevaluasi apakah instrumen tersebut tampak mengukur konstruk yang dimaksud; dan (2) validitas logis, yang diperoleh melalui penyusunan blue print atau kisi-kisi sebagai pedoman dalam merancang item-item alat ukur. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah konsistensi internal dengan melakukan pengujian tunggal pada sejumlah subjek dan mengestimasi reliabilitas menggunakan koefisien Alpha Cronbach, di mana alat ukur dianggap reliabel apabila nilai Alpha mendekati 1,00 (Azwar, 2021).

Teknik analisis

Sebelum proses analisis data dilakukan, langkah awal yang ditempuh adalah menguji asumsi dasar, yang mencakup uji normalitas dan uji linieritas. Uji normalitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah distribusi dari variabel bebas, yakni kepemimpinan transformasional, serta variabel terikat, yaitu perilaku kewargaan organisasi, memenuhi karakteristik distribusi normal. Uji linieritas dilakukan untuk menilai apakah terdapat pola hubungan linear antara nilai pada variabel bebas dan nilai

pada variabel terikat. Dalam penelitian ini, pendekatan statistik digunakan sebagai metode analisis data, yang mencakup serangkaian prosedur ilmiah yang sistematis guna mengumpulkan, mengorganisasi, memvisualisasikan, serta mengevaluasi data numerik, dengan tujuan menyediakan landasan inferensial yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dalam proses penarikan kesimpulan penelitian (Hanafiah dkk., 2020). Metode statistik yang diterapkan dalam analisis data penelitian ini adalah regresi linier, yang pelaksanaannya dilakukan secara komputasional menggunakan program komputer SPSS 24.

Hasil Penelitian

Berikut ini disajikan seluruh hasil pengolahan data dalam penelitian ini, yang meliputi data deskriptif, pengujian asumsi, serta pengujian hipotesis.

Tabel 1. Jumlah Karyawan dan Jumlah Sampel

Divisi	Jumlah karyawan	Jumlah sampel
Pemasaran	70	34
Keuangan	20	34
Sumber daya manusia	90	34
Hubungan masyarakat	40	34
Total	220	136

Dari tabel 1 diketahui bahwa jumlah karyawan perusahaan X adalah 220 yang terbagi ke dalam 4 divisi. Divisi pemasaran terdiri dari 70 karyawan, divisi keuangan terdiri dari 20 karyawan, divisi sumber daya manusia terdiri dari 90 karyawan, dan divisi hubungan masyarakat terdiri dari 40 karyawan. Dengan mengimplementasikan metode pengambilan sampel stratifikasi tidak seimbang (disproportional stratified sampling), diperoleh distribusi subjek penelitian dari masing-masing unit fungsional yang meliputi departemen pemasaran, departemen keuangan, departemen sumber daya manusia, serta departemen hubungan masyarakat, sehingga total agregat partisipan penelitian mencapai 136 individu, dengan perwakilan sebanyak 34 responden pada setiap kluster divisi yang ditetapkan secara terpilah.

Tabel 2. Data Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KepemimpinanTransformasional	136	94	172	134.07	29.406
PerilakuKewargaanOrganisasional	136	100	180	142.99	35.387
Valid N (listwise)	136				

Dari tabel 2 maka diketahui bahwa jumlah subjek dari variabel kepemimpinan transformasional dan variabel perilaku kewargaan organisasi adalah 136 subjek. Variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan rentang skor empiris yang berpola dari nilai terendah sebesar 94 hingga nilai tertinggi sebesar 172, dengan rerata aritmetika yang terkalkulasi sebesar 134,07 dan deviasi standar yang terestimasi sebesar 29,406. Sementara itu, variabel perilaku kewargaan organisasi memperlihatkan dispersi nilai dari skor minimum 100 hingga maksimum 180, dengan nilai rata-rata sebesar 142,99 dan penyimpangan baku sebesar 35,387, yang merepresentasikan keragaman data secara deskriptif dalam distribusi pengukuran.

Tabel 3. Gender

Jender	Frequency
Laki-Laki	57
Perempuan	79
Total	136

Berdasarkan eksposisi data pada Tabel 3, teridentifikasi bahwa partisipan penelitian yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 57 individu, sedangkan partisipan berjenis kelamin perempuan tercatat sebanyak 79 individu, yang secara kumulatif menggambarkan konfigurasi demografis subjek berdasarkan kategori gender.

Tabel 4. Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frequency
3-10 tahun	39
11-16 tahun	56
17-28 tahun	41
Total	136

Merujuk pada data yang tertera dalam Tabel 4, apabila populasi karyawan diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok berdasarkan rentang masa kerja, maka diperoleh distribusi sebagai berikut: sejumlah 39 individu teridentifikasi memiliki durasi pengabdian institusional antara tiga hingga sepuluh tahun; sebanyak 56 individu tercatat berada dalam kategori masa kerja sebelas hingga enam belas tahun; sementara itu, 41 individu lainnya tergolong ke dalam kelompok dengan masa kerja yang berkisar antara tujuh belas hingga dua puluh delapan tahun.

Tabel 5. Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frequency
SMA	35
SMK	30
D1	11
D2	2
D3	17
S1	41
Total	136

Dari tabel 5 maka dapat diketahui bahwa karyawan yang berpendidikan minimal SMA sebanyak 35 orang, berpendidikan minimal SMK sebanyak 30 orang, berpendidikan minimal D1 sebanyak 11 orang, berpendidikan minimal D2 sebanyak 2 orang, berpendidikan minimal D3 sebanyak 17 orang, dan berpendidikan minimal S1 sebanyak 41 orang.

Tabel 6. Usia

Usia	Frequency
25 -30 tahun	57
31-37 tahun	24
38-45 tahun	45
Total	136

Dari tabel 6, jika dibagi menjadi 3 golongan maka didapatkan hasil sebagai berikut. Karyawan yang memiliki usia antara 25 tahun sampai 30 tahun berjumlah 57 karyawan. Karyawan yang memiliki usia antara 31 tahun sampai 37 tahun berjumlah 24 karyawan. Karyawan yang memiliki usia antara 38 tahun sampai 45 tahun berjumlah 45 karyawan.

Sebelum tahapan analisis regresi linier diaplikasikan dalam studi ini, terlebih dahulu dilaksanakan prosedur verifikasi prasyarat analitis melalui pengujian asumsi yang mencakup evaluasi kenormalan distribusi data serta penelaahan karakteristik linearitas hubungan antarkonstruksi, guna menjamin keterpenuhan kriteria statistik yang esensial dalam penerapan model regresi yang sah. Pengujian tersebut dilaksanakan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24 guna memperoleh hasil yang valid dan dapat diandalkan.

Pengujian linearitas dilaksanakan guna menelaah keberlakuan keterhubungan linier antara konstruk prediktor, yakni kepemimpinan transformasional, dan konstruk kriterium, yakni perilaku kewargaan organisasi, yang ditandai melalui konfigurasi

hubungan yang secara geometrik menyerupai garis lurus. Temuan empiris dari pengujian tersebut direpresentasikan secara sistematis pada tabel berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Linieritas

		Sig.
PKO * KT	Between Groups	.409
	Linearity	.001
	Deviation from Linearity	.999

Berdasarkan representasi numerik dalam tabel yang disajikan, dapat dirumuskan inferensi bahwa keterkaitan antara konstruk kepemimpinan transformasional dan konstruk perilaku kewargaan organisasi berkonformasi secara linier. Hal ini ditunjukkan oleh nilai probabilitas sebesar 0,001, yang berada jauh di bawah ambang signifikansi konvensional sebesar 0,05 ($p < 0,05$). Dengan demikian, relasi antar skor kedua variabel tersebut membentuk korespondensi yang bersifat ekuivalen terhadap garis lurus, yang secara statistik mengindikasikan keberlakuan hubungan linier yang substansial.

Prosedur pengujian kenormalan dilaksanakan guna mengidentifikasi apakah distribusi empirik dari skor pada kedua variabel yang dianalisis dalam penelitian ini berafinitas dengan kurva distribusi Gaussian atau justru menyimpang darinya. Pengujian ini memiliki signifikansi metodologis yang esensial, sebab apabila pola penyebaran data tidak mencerminkan kenormalan, maka penerapan pendekatan analitik regresi linier tidak lagi memenuhi prasyarat inferensial dan dengan demikian menjadi inadekuat secara statistik. Sebaliknya, jika distribusi data menunjukkan karakteristik kenormalan, maka justifikasi epistemik terhadap penggunaan model regresi dapat dipertahankan secara valid. Konfigurasi hasil pengujian ini secara terstruktur terakomodasi dalam tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	PKO	KT
N	136	136
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 ^c	.000 ^c

Berdasarkan eksposisi numerik yang tertera dalam Tabel 8, teridentifikasi bahwa probabilitas signifikansi empiris yang diasosiasikan dengan variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai probabilitas yang terletak di bawah ambang konvensional 0,05 ($p < 0,05$). Temuan ini secara eksplisit mengimplikasikan bahwa konfigurasi distribusional dari data variabel tersebut tidak memenuhi asumsi

kenormalan parametrik. Secara paralel, variabel perilaku kewargaan organisasi juga memperlihatkan koefisien signifikansi yang berada di bawah nilai probabilitas kritikal yang sama ($p < 0,05$), yang menandakan bahwa sebaran statistik data pada variabel ini pun mengingkari preskripsi kenormalan yang disyaratkan dalam analitik parametrik inferensial.

Temuan dari pengujian prasyarat analitik mengindikasikan bahwa keterkaitan antara kedua variabel utama dalam penelitian ini menampilkan konformitas linier, meskipun distribusi empirik datanya tidak menunjukkan kepatuhan terhadap premis kenormalan. Konsekuensinya, pelaksanaan inferensi statistik tidak dimungkinkan melalui pendekatan parametrik konvensional semisal regresi linier, melainkan meniscayakan penerapan pendekatan statistik non-parametrik, khususnya melalui analisis korelatif Spearman yang bersifat ordinal. Seluruh tahapan komputasi dan pemrosesan data dalam rangka mengevaluasi hubungan antara konstruk kepemimpinan transformasional dan atribut perilaku kewargaan organisasi diimplementasikan secara sistematis melalui perangkat lunak Statistical Package for the Social Sciences edisi ke-24.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

		PKO	KT
Spearman's rho	PKO	Correlation Coefficient 1.000	.298**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	136
	KT	Correlation Coefficient .298**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	136

Berdasarkan tabulasi data kuantitatif yang diproses secara algoritmik melalui perangkat olah data statistik, diperoleh koefisien korelatif (r) sebesar 0,298, yang secara numerik mengindikasikan intensitas keterhubungan positif antara konstruk kepemimpinan transformasional dan entitas konseptual perilaku kewargaan organisasional. Nilai koefisien yang bernuansa positif tersebut merefleksikan konstelasi relasional yang bersifat searah, di mana ekskalasi pada atribut kepemimpinan transformasional secara empirik berkorelasi dengan augmentasi dalam manifestasi perilaku kewargaan organisasional.

Konsekuensinya, signifikansi empiris yang diperoleh—yang bernilai lebih rendah dari ambang probabilitas konvensional 0,05—secara epistemik mengafirmasi penolakan terhadap hipotesis nihilistik, sembari mengukuhkan penerimaan terhadap hipotesis

alternatif yang menyatakan eksistensi hubungan asosiatif antarvariabel tersebut. Dengan demikian, dapat disintesis suatu konklusi bahwa terdapat afiliasi korelatif yang bersifat positif dan secara statistik signifikan antara indikator kepemimpinan transformasional dan parameter perilaku kewargaan organisasional dalam kerangka analitik penelitian ini.

Koefisien deterministik (r^2), yang merupakan hasil elevasi kuadrat dari nilai korelatif (r) sebesar 0,298, menghasilkan estimasi numerik sebesar 0,088. Parameter ini secara analitik merepresentasikan proporsi varian pada konstruk dependen yang dapat dijelaskan secara linier oleh eksistensi konstruk independen. Dalam kerangka penelitian ini, kepemimpinan transformasional memiliki daya kontribusi substansial sebesar 8,8 persen terhadap fluktuasi yang terjadi pada perilaku kewargaan organisasional. Sementara itu, sebesar 91,2 persen residu varian tersebut diasumsikan sebagai derivatif dari determinan eksternal lain yang berada di luar intervensi langsung dari atribut kepemimpinan transformasional.

Diskusi

Dari 136 karyawan generasi milenial di perusahaan X yang menjadi subjek pada penelitian ini, mayoritas adalah berjenis kelamin perempuan sebanyak 79 orang, memiliki masa kerja antara 11 tahun sampai 16 tahun sejumlah 56 karyawan, berpendidikan minimal S1 sebanyak 41 orang, memiliki usia antara 25 tahun sampai 30 tahun sejumlah 57 karyawan.

Berdasarkan hasil derivasi analitis dari pengujian hipotesis yang dilakukan, dapat dirumuskan inferensi bahwa eksis relasi yang bermakna secara statistik antara entitas kepemimpinan transformasional dengan manifestasi perilaku kewargaan organisasional di kalangan tenaga kerja generasi milenial pada korporasi X. Premis empirik ini diperkuat oleh parameter probabilitas signifikansi yang menunjukkan nilai inferensial di bawah ambang kritis 0,05, serta nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,298. Temuan ini bersifat konvergen dengan literatur terdahulu yang menegaskan konsistensi asosiasi di antara kedua variabel tersebut dalam berbagai konteks organisasi.

Berikut penjelasannya lebih lanjut. Pemimpin yang menganut gaya transformasional berperan dalam membangkitkan semangat dan memberikan dorongan kepada para karyawan agar dapat bekerja secara penuh dedikasi, melalui penanaman prinsip moral serta idealisme yang luhur, dan secara aktif menyampaikan visi serta

tujuan bersama kepada seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional juga menciptakan dampak positif yang signifikan sehingga karyawan merasakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pemimpinnya maupun terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Selain itu, karyawan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi, perilaku kewargaan organisasional yang menonjol, serta kecenderungan untuk menghindari perilaku yang merugikan organisasi. Berdasarkan teori kepemimpinan transformasional, tipe kepemimpinan ini memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan, memperluas kapasitas berpikir karyawan dari sudut pandang mereka sendiri, serta mendorong pemanfaatan gagasan inovatif dan kreatif. Lebih jauh lagi, kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan individu, membangun kepercayaan, menciptakan suasana keterbukaan, memberikan kebebasan, serta memberdayakan karyawan, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan keterampilan dan motivasi kerja (Saif, Ali, Hussain, Rubin, Yawar, Goh, Khan, & Khan., 2025).

Pemimpin dengan gaya transformasional mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk aktif berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi serta dikenal sebagai sosok yang memperlakukan karyawan secara adil dan objektif. Kepemimpinan transformasional juga kerap muncul pada masa-masa krisis organisasi, di mana pemimpin tersebut menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan melalui sikap proaktif. Gaya kepemimpinan ini terbukti sangat efektif dalam menghadapi kondisi tersebut karena memadukan fokus pada pencapaian tugas dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan (Shahawati, Ahmad, Muhammad Anas Bin, Mohd Ali, & Wan Mohd Hirwani, 2025). Pemimpin transformasional berperan dalam meningkatkan kesadaran karyawan terhadap nilai serta signifikansi hasil yang telah dirancang, sekaligus menjelaskan metode yang efektif untuk mencapainya. Gaya kepemimpinan ini memotivasi karyawan dengan memberikan tantangan serta peluang yang lebih luas guna mengoptimalkan potensi mereka, sehingga pemimpin transformasional menetapkan tujuan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian jangka pendek saja (Asbeetah, Alzubi, Khadem, & Iyiola, 2025).

Berbagai studi mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas fungsi organisasi serta berperan

signifikan dalam pencapaian keberhasilan organisasi. Hal ini disebabkan oleh kemampuan pemimpin transformasional dalam membangun kepercayaan dan loyalitas di kalangan karyawan. Akibatnya, karyawan cenderung mempercayai dan meneladani perilaku pemimpin tersebut, termasuk menunjukkan komitmen untuk tetap bertahan dalam organisasi meskipun menghadapi kondisi yang penuh tantangan. Pemimpin transformasional berperan dalam membantu karyawan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk meraih keberhasilan. Selain itu, pemimpin tersebut memberikan makna yang jelas dan menumbuhkan kepedulian karyawan terhadap permasalahan serta tujuan organisasi. Kondisi ini berkontribusi pada penurunan perilaku penghindaran masalah di kalangan karyawan, karena pemimpin transformasional secara aktif menyediakan dukungan, bimbingan, dan pelatihan yang diperlukan bagi pengembangan karyawan (Adnans, Panjaitan, & Hadiyani, 2025).

Dengan merujuk pada elaborasi argumentatif yang telah diuraikan secara deduktif pada bagian sebelumnya, maka dapat diekstraksi suatu sintesis inferensial yang merepresentasikan konklusi konseptual secara komprehensif bahwa kepemimpinan transformasional memegang peranan penting dalam mendorong terwujudnya perilaku kewargaan organisasi di antara para karyawan. Hal ini terjadi karena pemimpin transformasional menggerakkan motivasi karyawan melalui penerapan pengaruh idealis, motivasi yang bersifat inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual yang khusus (Kim & Park, 2019). Akibatnya, karyawan terdorong untuk bekerja melampaui ekspektasi, termotivasi untuk memberikan kontribusi kepada pemimpin dan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung, serta mengalami peningkatan dalam kuantitas dan kualitas kinerja. Fenomena tersebut mencerminkan terwujudnya perilaku kewargaan organisasi di antara para karyawan (Tan & Lee, 2020). Koefisien determinasi (r^2) dari hasil penelitian ini sebesar 0,088. Kontribusi efektif kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasi mencapai 8,8 persen. Adapun proporsi residual sebesar 91,2 persen dalam variabilitas perilaku kewargaan organisasional dapat ditelusuri kepada determinan-determinan eksternal di luar ranah kepemimpinan transformasional, yang meliputi atribut intrinsik personalia, struktur dan hakikat pekerjaan, konfigurasi sistem organisasional, paradigma kepemimpinan yang diadopsi, konstruksi kultural dan atmosfer institusional, intensitas

afiliasi terhadap entitas organisasi, predisposisi kepribadian, persepsi terhadap dukungan institusional, kualitas pertukaran relasional antara atasan dan subordinat, durasi pengalaman kerja, serta diferensiasi biologis berbasis gender.

Kesimpulan

Eksplanasi konklusif dari kajian empiris ini mengindikasikan eksistensi keterkaitan yang bermakna secara statistik antara konstruksi kepemimpinan transformasional dan manifestasi perilaku kewargaan organisasional pada subpopulasi tenaga kerja dari kohort generasi milenial yang terafiliasi dengan entitas korporasi X, sebagaimana dibuktikan melalui nilai probabilitas signifikansi yang secara substansial berada di bawah ambang batas 0,05 serta koefisien korelatif linear sebesar 0,298. Secara kuantitatif, kapasitas kontribusional dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel perilaku kewargaan organisasional terestimasi sebesar 8,8 persen, yang menunjukkan daya prediktifnya dalam ranah perilaku ekstra-peran dalam konteks organisasi. Sebagian besar subjek dalam penelitian ini adalah perempuan, dengan masa kerja berkisar antara 11 hingga 16 tahun, memiliki pendidikan minimal strata satu (S1), dan berusia antara 25 hingga 30 tahun.

Keterbatasan dan saran

Salah satu batas metodologis yang tidak terelakkan dalam pelaksanaan investigasi ilmiah ini terletak pada fakta empiris bahwa unit populasi yang dijadikan subjek eksplorasi terbatas pada satu entitas korporasi semata, sehingga generalisasi hasilnya patut disikapi dengan kehati-hatian. Selain itu, keterbatasan lainnya adalah distribusi data dalam penelitian ini tidak mengikuti pola normal.. Sehingga hasil penelitian ini hanya dapat digeneralisir pada sampel saja, tidak bisa pada populasi. Maka saran untuk peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian serupa pada banyak perusahaan sehingga bisa didapatkan jumlah populasi yang lebih banyak. Hal ini juga dapat mengarah

pada sebaran data yang normal sehingga hasil penelitian dapat digeneralisir ke populasi. Hal ini sejalan dengan maksud penelitian kuantitatif yang menekankan pada keluasan hasil.

Daftar Pustaka

- Adnans, A. A., Panjaitan, K., & Hadiyani, S. (2025). Corrigendum: Transformational leadership: A poor fit for proactive employees in a quick-commerce context. *SA Journal of Human Resource Management*, 23. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2927>
- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-xekizer>
- Ahmad, R. S., Andika, S. P., Eliyana, A., Gunawan, D. R., & Yazid, Z. (2024). Fostering Organizational Citizenship Behavior: The Role of Proactive Personality, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Sage Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241268848>
- Akter, K. M., Banik, S., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2024). Transformational Leadership and Climate of Trust: Mediating Role of Organizational Justice. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241293132>
- Alwheshi, A., Alzubi, A., & Iyiola, K. (2024). Linking Responsible Leadership to Organizational Citizenship Behavior for the Environment: Examining the Role of Employees Harmonious Environmental Passion and Environmental Transformational Leadership. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241271177>
- Asbeetah, Z., Alzubi, A., Khadem, A., & Iyiola, K. (2025). Harnessing Digital Transformation for Sustainable Performance: Exploring the Mediating Roles of Green Knowledge Acquisition and Innovation Performance Under Digital Transformational Leadership. *Sustainability*, 17(2285). <https://doi.org/10.3390/su17052285>
- Azwar, S. (2018). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2021). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2022). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya* (3rd ed.). Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Boughaba, H. F., & Ilhem, B. (2025). Rebuilding Organizational Culture Through Transformational Leadership: Success Lessons from Uber's Experience in Startups. *Lúmina*, 26(1). <https://doi.org/10.30554/lumina.v26.n1.5259.2025>
- Changaranchola, M. N., & Samantara, R. (2024). Organizational justice and organizational citizenship behavior: exploring the mediating role of psychological well-being at work. *Rajagiri Management Journal*, 18(3), 233–250. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-07-2023-0199>
- Das, L., & Mohanty, S. (2024). How to Develop Human Capital Through Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Commitment. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 24(2), 69–99. <https://doi.org/10.2478/fole-2024-0017>
- Ekizer, F. N., & Aker, H. (2025). Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors of EFL Instructors: An Example of State University in Konya. *International Journal of Organizational Leadership*, 44–69. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60447>
- Fang, Y., Liu, Y., Yu, P., & Chen, N. (2024). How does narcissistic leadership influence change-oriented organizational citizenship behavior? Empirical evidence from

- China. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1), 667. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03159-2>
- Feng, T., Si, Z., Jiang, W., & Tan, J. (2024). Supply chain transformational leadership and resilience: the mediating role of ambidextrous business model. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1), 628. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03099-x>
- Ghaith Mohammad, M. H., Esenyel, I., & Nader, M. A. (2024). Sustainable Cyber Incivility and Service Innovation: Does Transformational Leadership Matter? *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241249153>
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41(7), 774–788. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0121>
- Hanafiah, Sutedja, H. A., & Ahmaddien, I. (2020). *Pengantar Statistika*. Bandung: Penerbit Widina.
- Henriques, I., Mouro, C., & Duarte, A. P. (2024). Green Organizational Climate's Promotion of Managers' Organizational Citizenship Behavior for the Environment: Evidence from the Portuguese Hospitality Context. *Sustainability*, 16(22), 9611. <https://doi.org/10.3390/su16229611>
- Iqbal, M., & Cucuani, H. (2024). Perceived Organizational Support dan Organizational Citizenship Behavior Karyawan Generasi Milenial: Peran mediasi Job Satisfaction. *Jurnal Psikologi*, 20(2), 198–211.
- João, P. C., Pitacho, L., & Lima, D. (2024). Organizational Citizenship Behaviors in the Portuguese Hospitality Industry: A Study on Sociodemographic and Professional Variables. *Social Sciences*, 13(6), 315. <https://doi.org/10.3390/socsci13060315>
- Kim, E.-J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Korakis, G., & Poulaki, I. (2025). A Systematic Literature Review on the Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership—A Critical Approach. *Businesses*, 5(1), 4. <https://doi.org/10.3390/businesses5010004>
- Kurniyadi, Wicaksana, S. A., & Asrunputri, A. P. (2020). Hubungan Big Five Personality Dengan OCB Pada PNS Gen Y Di Instansi X. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 6(1), 13–30.
- Kusumaputri, E. S., Kumalasari, S. P., & Husna, S. (2021). Perceived Organizational Support, OCB and Creative Behaviour among Millennial Generation Start-up Employees. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 10(2), 290–317.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). *When generation collide: who they are, why they clash. how to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins.
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Li, Y., & Chen, C. (2023). The impact of employee-perceived CSR on organizational citizenship behavior evidence from China. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 487–500. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.02.003>

- Liao, G., Liu, J., Li, Y., Ye, H., & Liang, J. (2025). Effect of healthcare professionals' perceived occupational stigma on organizational citizenship behavior: a moral cleansing perspective. *BMC Medical Ethics*, 26, 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12910-025-01185-6>
- Lu, J., Falahat, M., Choong, Y. O., & Cheah, P. K. (2024). From servant leadership to organizational citizenship behavior: A theoretically grounded moderated mediation framework for Chinese private enterprises. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1), 1216. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03751-6>
- Mesfin, S. (2024). The effect of servant leadership on the organizational citizenship behavior of instructors in public universities in Amhara region. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2288711>
- Mishra, S., Yavagal, A., & Bagwe, P. (2018). Organizational citizenship behavior. *Millennial's Perspective Received*, 6(4), 35–44.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Oh, Y. (2024). Team Cohesion in Records/Martial Arts Sport Athletes: Transformational Leadership and the Role of Narcissism. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241248900>
- Qisthy, I. A., Al Musadieq, M., & Sulistyono, M. C. W. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku kewargaan organisasional Generasi Y terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan Generasi Y PT. BPR Tunas Artha Jaya Abadi Kantor Pusat). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 58(1), 219–228.
- Şahin, N., & Bilir, F. P. (2024). The effect of transformational leadership and personal cultural values on creating a learning organization. *Humanities & Social Sciences Communication*, 11(1), 206. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02701-6>
- Saif, N., Ali, S., Hussain, M., Rubin, A., Yawar, R. B., Goh, G. G. G., Khan, I. U. (2025). Exploring the psychology of transformational leadership: pathways to citizenship in higher education. *Future Business Journal*, 11(1), 48. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00466-1>
- Saifuddin, A. (2020). *Penyusunan Skala Psikologi*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Shahawati, B. U., Ahmad, J., Muhammad Anas Bin, M. B., Mohd Ali, K. A., & Wan Mohd Hirwani, W. H. (2025). Transforming Higher-Education-Intitutes: Impact of Change Management on Sustainable Performance Through Transformational Leadership and Knowledge Management. *Sustainability*, 17(6), 2445. <https://doi.org/10.3390/su17062445>
- Shaya, N., Mohebi, L., Pillai, R., & Abukhait, R. (2024). Illegitimate Tasks, Negative Affectivity, and Organizational Citizenship Behavior among Private School Teachers: A Mediated–Moderated Model. *Sustainability*, 16(2), 733. <https://doi.org/10.3390/su16020733>
- Sofiah, D., Hartono, M., & Sinambela, F. (2022). Peran work engagement pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior dosen milenial. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(2), 180–194.
- Su, W., & Hahn, J. (2025). Promoting Employee Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Cognitive and Affective Perspective on Ethical Leadership. *Behavioral Sciences*, 15(3), 380. <https://doi.org/10.3390/bs15030380>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Tan, C. L., & Lee, M. C. C. (2020). Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Its Mediation Pathway, vol 88. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. In Z. Ahmad (Ed.), *Progressing Beyond and Better: Leading Businesses for a Sustainable Future*. European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.67>
- Vuong, B. N., Vo, T. H., Le Thi, P. L., & Nguyen Thi, T. H. (2024). How organizational citizenship behaviors promote job performance: evidence from the aviation industry. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 25(2), 458–467. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.18543>
- Yang, S., Zhang, L., & Wang, L. (2023). Key Factors of Sustainable Development of Organization: Bibliometric Analysis of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 15(10), 8261. <https://doi.org/10.3390/su15108261>
- Yu, J., & Xiang, K. (2025). Transformational Leadership, Organizational Resilience, and Team Innovation Performance: A Model for Testing Moderation and Mediation Effects. *Behavioral Sciences*, 15(1), 10. <https://doi.org/10.3390/bs15010010>
- Zhu, Y., Zhang, Y., Qin, F., & Yang, L. (2023). The Relationships of Leaders' Narcissistic Admiration and Rivalry with Nurses' Organizational Citizenship Behavior towards Leaders: A Cross-Sectional Survey. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1155/2023/5263017>