

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GURU GEN Z: PERAN ETHICAL LEADERSHIP, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, DAN JOB AUTONOMY MELALUI WORK ENGAGEMENT****Albert Theriono Lim<sup>1</sup>, Lianto<sup>2</sup>, Sunardi Ginting<sup>3</sup>**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Pontianak<sup>1</sup>Universitas Widya Dharma Pontianak<sup>2</sup>Universitas Widya Dharma Pontianak<sup>3</sup>

## INFO ARTIKEL

**Riwayat Artikel:**

Received : Jan, 25th, 2025

Revised : Jan, 25th, 2025

Accepted : Jan, 26th, 2025

**Keywords:***Ethical leadership**Perceived organizational support**Job autonomy**Work engagement**Organizational citizenship**behavior**generasi z***Kata Kunci:***Ethical leadership**Perceived organizational support**job autonomy**work engagement**organizational citizenship behavior**generasi z*

## A B S T R A C T

*This study investigates the impact of Ethical Leadership, Perceived Organizational Support, and Job Autonomy on Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Generation Z teachers, with Work Engagement as a mediating variable. Generation Z, born between 1997 and 2012, makes up 27.94% of Indonesia's population. The study focuses on 82 respondents—Generation Z teachers in private Catholic and Christian schools in Pontianak, covering various educational levels. Using a quantitative approach, data were collected through questionnaires and analyzed with Structural Equation Modelling (SEM) using WarpPLS 7.0 software. Results reveal that Ethical Leadership, Perceived Organizational Support, and Job Autonomy positively and significantly influence OCB through Work Engagement. These findings highlight the importance of enhancing these factors to boost Work Engagement and, consequently, OCB among Generation Z teachers. The study offers practical insights for school administrators and theoretical contributions to understanding the dynamics of OCB in this context.*

## A B S T R A K

Penelitian ini mengkaji pengaruh Ethical Leadership, Perceived Organizational Support, dan Job Autonomy terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada guru Generasi Z, dengan Work Engagement sebagai variabel mediasi. Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, mencakup 27,94% dari total populasi Indonesia. Penelitian ini melibatkan 82 responden, yaitu guru Generasi Z di sekolah Katolik dan Kristen swasta di Pontianak, mencakup berbagai jenjang pendidikan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan pengumpulan data melalui kuesioner, yang dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modelling (SEM) dengan software WarpPLS 7.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ethical Leadership, Perceived Organizational Support, dan Job Autonomy berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui Work Engagement. Temuan ini menekankan pentingnya meningkatkan faktor-faktor tersebut untuk mendorong Work Engagement yang pada akhirnya akan meningkatkan OCB pada guru Generasi Z. Penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi para pengelola sekolah serta kontribusi teoretis untuk memahami dinamika OCB dalam konteks ini.

## PENDAHULUAN

Berdasarkan hasil Sensus Penduduk Indonesia tahun 2020 dengan pengelompokan generasi (kohort), komposisi penduduk Indonesia didominasi oleh Generasi Z (Gen Z) yang lahir tahun 1997 – 2012, sebesar 27,94% (Statistik, 2021). Dominasi Gen Z ini tentu akan memengaruhi komposisi angkatan kerja di perusahaan atau instansi di Indonesia yang akan terus meningkat dari tahun ke tahun. Kondisi ini dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan atau instansi yang mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) yang merupakan aset perusahaan atau instansi ini dengan baik. Sebaliknya akan menjadi masalah bagi perusahaan atau instansi yang gagal mengelolanya.

Guru-guru Gen Z adalah generasi terbaru yang memasuki profesi mengajar di sekolah. Sebagaimana yang ditunjukkan pada data tabel 1, jumlah guru Gen Z masih di bawah 18% dari total guru yang ada di Indonesia pada tahun 2022 dan persentase ini akan semakin meningkat ditahun-tahun berikutnya. Penting untuk memastikan sekolah dan terutama kepala sekolah dapat beradaptasi untuk mendukung pengembangan spesifik guru-guru Gen Z sebagai pengajar terbaru di dunia pendidikan secara profesional. Bekerja dengan guru-guru Gen Z memerlukan pendekatan yang inovatif sesuai dengan karakteristik mereka. Mampu mendukung guru-guru dari Gen Z akan memberikan dampak yang besar bagi pertumbuhan dan perkembangan sekolah. Berikut tabel persebaran guru di Indonesia tahun 2022.

**TABEL 1**  
**PERSEBARAN GURU DI INDONESIA MENURUT**  
**KELOMPOK USIA TAHUN 2022**

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	<20 Thn	3.988	0,14%
2	20-29 Thn	514.233	17,69%
3	30-39 Thn	851.316	29,29%
4	40-49 Thn	691.531	23,79%
5	50-59 Thn	793.780	27,31%
6	60-65 Thn	47.201	1,62%
7	>65 Tahun	4.190	0,14%
<b>Jumlah</b>		<b>2.906.239</b>	<b>100,00%</b>

Sumber: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/01/11/mayoritas-guru-di-indonesia-generasi-milenial>

OCB merupakan perilaku individu yang secara sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan yang secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efektif (Organ, 1988). Konsep OCB telah mendapat perhatian yang signifikan karena berkaitan dengan upaya sukarela dan kemandirian yang ditunjukkan oleh guru-guru yang berkontribusi pada fungsi dan efektivitas sekolah secara keseluruhan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perilaku sukarela yang ditujukan pada organisasi atau OCB merupakan salah satu konsekuensi dari *work engagement* (Schaufeli *et al.*, 2006; Ng *et al.*, 2021; Mareta, Purnomo, & Anggraeni, 2023). Walaupun ada penelitian-penelitian lain yang menemukan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh terhadap OCB (Matamala, 2011; Kusuma, Kurniawan, & Herawati, 2021).

*Work engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan vigor, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli *et al.*, 2002). Guru-guru yang memiliki *work engagement* menerapkan dan mengintegrasikan berbagai tingkat emosional dan kognitif dalam mengubah tugas dan kegiatan kerja menjadi prestasi yang signifikan (Byrne, Peters, & Weston, 2016). *Work engagement* mengacu pada investasi emosional dan kognitif guru-guru dalam pekerjaannya. Dalam konteks karyawan Gen Z, *work engagement* dapat berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara *ethical leadership*, *perceived organizational support*, *job autonomy*, dan OCB. Ketika guru-guru Gen Z sangat *engaged*, mereka lebih cenderung menunjukkan OCB karena merasa terkoneksi dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

*Ethical leadership* adalah salah satu kunci dalam membangun dan meningkatkan kualitas SDM. Penerapan *ethical leadership* dalam organisasi mendorong inovasi dan kreativitas, meningkatkan moral staf, mengembangkan potensi karyawan, dan meningkatkan tingkat antusiasme terhadap pekerjaan (Rehman *et al.*, 2018). *Ethical leadership* adalah aspek penting dari perilaku organisasi, terutama dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Bagi guru-guru Gen Z, *ethical leadership* berfungsi sebagai kekuatan panduan yang memengaruhi persepsi mereka tentang organisasi dan keinginan mereka untuk terlibat dalam OCB. Pemimpin etis adalah mereka yang menunjukkan perilaku etis, keadilan,

dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan, sehingga memberikan contoh positif bagi guru-guru untuk diimbangi.

*Perceived organizational support* mengacu pada keyakinan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Di antara guru-guru Gen Z, *perceived organizational support* memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku mereka terhadap organisasi. Ketika guru-guru Gen Z merasakan tingkat dukungan organisasi yang tinggi, mereka lebih cenderung untuk membalas dengan terlibat dalam OCB. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berfungsi sebagai mediator yang kuat antara *perceived organizational support* dan OCB dengan korelasi positif (Alshaabani *et al.*, 2021). Namun, terdapat penelitian yang menemukan hubungan yang tidak signifikan antara *perceived organizational support*, *employee development* dan OCB (Jehanzeb, 2020).

*Job autonomy* memberikan kebebasan untuk memilih bagaimana pekerjaan dilakukan, termasuk merencanakan dan menentukan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas (Hackman & Oldham, 1976; Oludeyi & Aborisade, 2018). *Job autonomy* akan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap hasil kerja dan umpan balik akan memberikan pengetahuan langsung tentang hasil kerja. Ketika karyawan yang mendapat *Job autonomy* merasa pekerjaan itu berarti, merasa bertanggung jawab secara pribadi atas hasilnya, dan mengetahui secara langsung hasil pekerjaan mereka, karyawan akan termotivasi secara internal untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Oldham & Hackman, 2010).

Studi menunjukkan bahwa *job autonomy* secara langsung memengaruhi *work engagement* (Malinowska, Tokarz, & Wardzichowska, 2018; Seppälä *et al.*, 2020; Permata & Mangundjaya, 2021). Karyawan yang memiliki lebih banyak otonomi atas pekerjaan mereka akan lebih *engaged* dan akhirnya ingin berperilaku proaktif di tempat kerja. Manajer harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar, berkembang, dan bertanggung jawab agar dapat diberikan otonomi kerja, sehingga dapat meningkatkan *work engagement* (Permata & Mangundjaya, 2021). Akan tetapi, *job autonomy* mungkin tidak selalu meningkatkan *work engagement*. Kadang-kadang hubungan ini bahkan bisa negatif tergantung pada tingkat *work engagement* yang dialami (Seppälä *et al.*, 2020).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap pengaruh *ethical leadership*, *perceived organizational support*, dan *job autonomy* terhadap *organizational citizenship behavior* guru-guru Gen Z di kota Pontianak melalui *work engagement* sebagai mediasinya. Alasan kuat memilih guru-guru Gen Z sebagai objek penelitian adalah karena Gen Z adalah generasi terbaru di dunia kerja dan proporsinya semakin meningkat dalam angkatan kerja di sekolah-sekolah. Hal ini mengondisikan setiap sekolah perlu mengelolanya secara optimal. Alasan lain dalam pemilihan ini adalah adanya stereotip bahwa generasi ini sangat fokus pada diri sendiri dan enggan mengembangkan OCB (Stankiewicz, 2016). Melalui penelitian ini, diharapkan akan ditemukan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan *ethical leadership*, *perceived organizational behavior*, *job autonomy*, *work engagement* dan OCB guru-guru Gen Z.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### ETHICAL LEADERSHIP

*Ethical leadership* didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif, melalui tindakan pribadi, hubungan interpersonal, dan promosi perilaku kepada pengikutnya melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Pemimpin yang etis terbuka dalam komunikasi dan jelas tentang tanggung jawab dan harapan organisasi, serta masyarakat (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Dimensi *ethical leadership* sebagaimana terdapat dalam *Ethical leadership at Work questionnaire* (ELW) meliputi komponen-komponen pada tabel Deskripsi Dimensi Perilaku Pemimpin Etis berikut.

**TABEL 2**  
**DESKRIPSI DIMENSI PERILAKU PEMIMPIN YANG ETIS**

Dimensi ELW	Deskripsi
<i>Fairness</i>	Jangan mempraktekkan pilih kasih, perlakukan orang lain dengan benar dan setara, buatlah pilihan yang berprinsip dan adil.
<i>Power sharing</i>	Izinkan pengikut untuk bersuara dalam pengambilan keputusan dan mendengarkan ide serta kekhawatiran mereka.
<i>Role Clarification</i>	Memperjelas tanggung jawab, harapan dan tujuan kinerja.
<i>People Orientation</i>	Peduli, hormati, dan dukung pengikut.
<i>Integrity</i>	Konsistensi perkataan dan perbuatan, menepati janji.

Dimensi ELW	Deskripsi
<i>Ethical Guidance</i>	Berkomunikasi tentang etika, menjelaskan aturan etika, mempromosikan dan menghargai perilaku etis.
<i>Concern for Sustainability</i>	Peduli terhadap keberlanjutan.

Sumber : Kalshoven, Den Hartog, De Hoogh, 2011

### **PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT**

Berdasarkan *Organizational Support Theory* (OST), karyawan membentuk kesan keseluruhan tentang seberapa banyak organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Keyakinan karyawan bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraannya disebut sebagai *perceived organizational support* (Eisenberger *et al.* 1986).

*Perceived organizational support* menghasilkan tindakan yang terlihat dari pekerjaan yang seharusnya dilakukan (in-role) dan terlebih lagi dalam aktivitas yang melampaui kinerja standar dan berkontribusi terhadap kesejahteraan organisasi (extra-role) (Kurtessis *et al.*, 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Eisenberger *et al.* (1986) menyatakan indikator-indikator *Perceived organizational support* dapat meliputi berbagai faktor yang menggambarkan kesan karyawan tentang seberapa banyak organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraannya, seperti:

- a. *Fairness*, yaitu karyawan merasa bahwa organisasi mendukung mereka karena percaya bahwa aturan dan prosedurnya adil.
- b. *Supervisor Support*, yaitu persepsi karyawan tentang dukungan organisasi dipengaruhi oleh tingkat bantuan dan bimbingan yang diterima dari supervisor langsung.
- c. *Organizational Rewards*, yaitu kemungkinan untuk promosi internal, kompensasi, dan pengakuan dapat membantu karyawan merasa dihargai dan didukung.
- d. *Job Conditions*, yaitu kondisi kerja yang mendukung, seperti lingkungan kerja yang positif, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, serta sumber daya yang dapat meningkatkan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi.

### **JOB AUTONOMY**

Dalam penelitian sebelumnya, Oldham dan Hackman (2010) menyatakan bahwa *Job Characteristics Theory* (JCT) adalah dasar teori yang melatarbelakangi *job autonomy*. *Expectancy Theory of Motivation* dari Lyman Porter, Edward Lawler, dan Victor Vroom (Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1964) yang melatarbelakangi JCT menyatakan bahwa karyawan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik ketika mereka melihat hasil dari upayanya. Salah satu karakteristik fundamental pekerjaan di dalam kerangka kerja JCT yang dapat memengaruhi motivasi karyawan dan kepuasan kerja adalah *job autonomy* (Oldham & Hackman, 2010).

*Job autonomy* adalah tingkat di mana pekerjaan memberi fleksibilitas, independensi, dan kebijaksanaan dalam cara mereka mengatur pekerjaan dan menyelesaikan tugas (Oldham & Hackman, 2010). JCT menyatakan bahwa *job autonomy* memberi karyawan kendali atas tugas dan keputusan mereka, yang meningkatkan makna yang dirasakan dari pekerjaan. Selain mendorong tanggung jawab atas hasil pekerjaan, otonomi memberi umpan balik langsung tentang bagaimana mereka melakukannya sehingga dapat meningkatkan dorongan untuk sukses di posisinya.

Dalam penelitian Breugh (1985) menunjukkan bahwa terdapat tiga dimensi otonomi di dalam pekerjaan, yaitu:

1. *Work method autonomy*, yaitu tingkat kebebasan individu di dalam prosedur atau metode yang digunakan di dalam pekerjaannya.
2. *Work scheduling autonomy*, yaitu tingkat keleluasaan karyawan dalam mengontrol jadwal dan waktu dari aktivitas pekerjaan mereka.
3. *Work criteria autonomy*, yaitu tingkat di mana karyawan memiliki kemampuan memodifikasi atau memilih kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka.

### **WORK ENGAGEMENT**

Hipotesis yang dibuat oleh Kahn (1990) memberikan dasar untuk gagasan *work engagement*. Faktor-faktor psikologis karyawan yang berkontribusi pada keterlibatan individu dan ketidakberlibatan di tempat kerja adalah penekanan utama dari teori *work engagement* Kahn. *Work engagement* menunjukkan sejauh mana seseorang senang dengan tugas-tugas yang dikerjakan di tempat kerja, sehingga mendorong rasa koneksi diri dengan pekerjaan.

Bertolak belakang dengan burnout, karyawan yang engaged memiliki perasaan terkoneksi yang energik dan efektif dengan kegiatan kerja, dan melihat diri mampu menangani tuntutan pekerjaan dengan baik. *Work engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang

terkait dengan pekerjaan yang tercermin dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, Salanova, Gonzalez & Bakker, 2002).

Menurut Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006), pengukuran *work engagement* dapat menggunakan indikator-indikator berikut:

- a. *Vigor*, yaitu kondisi pikiran yang positif dan energik yang ditandai dengan tingkat ketahanan mental yang tinggi dan keinginan untuk berinvestasi dalam tugas-tugas kerja.
- b. *Dedication*, yaitu sebuah rasa antusiasme yang kuat, kebanggaan, dan makna dalam pekerjaan seseorang, yang mengarah pada tujuan dan komitmen.
- c. *Absorption*, yaitu menjadi sepenuhnya terkonsentrasi dan sangat terlibat dalam kegiatan kerja, hingga titik di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang merasa sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

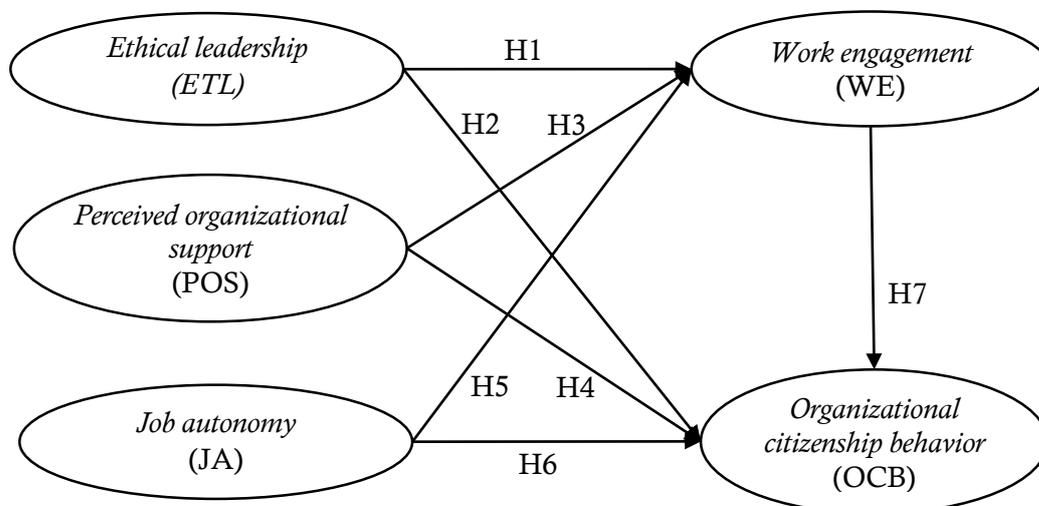
Indikator-indikator ini secara kolektif berkontribusi pada konsep keseluruhan *work engagement*, mencerminkan keadaan kerja yang positif dan memuaskan yang meningkatkan kesejahteraan individu dan kinerja organisasi.

### **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

OCB merupakan perilaku individu yang secara sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan yang secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efektif (Organ, 1988). Para peneliti di bidang perilaku organisasi meyakini bahwa karyawan yang kompeten bukan satu-satunya hal yang diperlukan untuk sebuah organisasi untuk berhasil, melainkan juga harus menunjukkan perilaku sukarela dan spontan yang mendukung rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006). Membantu rekan kerja, menawarkan tanggung jawab tambahan, dan memiliki sikap positif terhadap perusahaan adalah contoh perilaku yang mendefinisikan OCB (Robbins, 2005).

Menurut Podsakoff *et al.* (2000), indikator-indikator pengukuran terhadap OCB dapat merujuk pada tujuh dimensi berikut:

- a. *Helping behavior*, yaitu perilaku suka membantu dan bekerja sama secara spontan.
- b. *Sportsmanship behavior*, yaitu perilaku sopan dan mau menerima ketidaknyamanan di tempat kerja.
- c. *Organizational loyalty*, yaitu perilaku mempertahankan tujuan dan melindungi reputasi organisasi.
- d. *Organizational compliance*, yaitu mematuhi kebijakan, nilai-nilai dan aturan perusahaan,
- e. *Individual Initiative*, yaitu berpartisipasi secara internal dan mengekspresikan pikiran dan pendapat,
- f. *Civic virtue*, yaitu kepentingan tingkat makro atau komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan.
- g. *Self-development*, yaitu penguasaan dan peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan secara sukarela.



**GAMBAR 1  
KERANGKA KONSEPTUAL**

### **ETHICAL LEADERSHIP DAN WORK ENGAGEMENT**

*Ethical leadership* telah diidentifikasi sebagai prediktor penting dari *Work engagement*. Berikut adalah penelitian-penelitian yang menunjukkan efek pengaruh positif dari *ethical leadership* terhadap *work engagement*:

- a. Penelitian Brown, Treviño, & Harrison (2011) memeriksa *ethical leadership* dari sudut pandang pembelajaran sosial. Menurut penelitian ini, *ethical leadership* memiliki dampak yang positif pada hasil organisasi dan perilaku karyawan. Para pemimpin dapat menciptakan budaya integritas dan kepercayaan dalam organisasi dengan memodelkan perilaku dan keyakinan etis bagi karyawan.
- b. Studi Den Hartog & Belschak (2012) meneliti hubungan antara *ethical leadership* dan Machiavellianisme dalam konteks *work engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mendukung *work engagement* di tempat kerja dibutuhkan *ethical leadership*. Pemimpin yang etis lebih cenderung mendorong pengikut untuk berkomitmen dan antusias dalam meningkatkan *work engagement*.
- c. Walumbwa Hartnell, & Oke (2011) melakukan penelitian terhadap *servant leadership*, iklim keadilan prosedural, iklim layanan, sikap karyawan, dan OCB. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa OCB dan *work engagement* dipengaruhi secara positif oleh *servant leadership*, yang ditunjukkan oleh prinsip-prinsip etika dan fokus pada melayani orang lain. Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin yang melayani lebih cenderung terlibat dan berperilaku baik di tempat kerja.
- d. Studi Mayer *et al.* (2009) meneliti penyebab dan efek *ethical leadership* dalam bisnis. Studi mereka menyoroti pentingnya *ethical leadership* dalam memengaruhi perilaku karyawan dan hasil organisasi. Mereka menemukan bahwa perilaku etis yang ditampilkan oleh para pemimpin secara signifikan memengaruhi employee engagement, kepuasan kerja, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

H1: *Ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru-guru Gen Z.

#### **ETHICAL LEADERSHIP DAN OCB**

Banyak penelitian telah berfokus pada hubungan antara *ethical leadership* dan OCB yang menemukan hubungan antara *ethical leadership* dan OCB, di antaranya:

- a. Studi dari Savitri & Khairunnisa (2023) menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara *ethical leadership* dengan motivasi intrinsik dan OCB. Namun, jika motivasi intrinsik diteliti secara terpisah, mungkin tidak berdampak langsung pada OCB. Penelitian ini menekankan pentingnya praktik *ethical leadership* dalam organisasi dalam bentuk pelatihan, menumbuhkan budaya beretika, dan menerapkan prinsip-prinsip etika dalam pengambilan keputusan.
- b. Menurut penelitian oleh Podsakoff, MacKenzie, & Bommer (1996), pengikut pemimpin transaksional lebih cenderung berpartisipasi dalam OCB. Komponen transaksional, seperti perilaku etis yang memberi penghargaan, digunakan oleh para pemimpin etis untuk memengaruhi bawahannya dan dapat menghasilkan OCB yang lebih tinggi.
- c. Dari penelitian Mostafa (2018) ditemukan bahwa ada korelasi positif antara *ethical leadership* dan OCB yang bermanfaat untuk organisasi (OCBO) dan OCB yang bermanfaat bagi karyawan dan rekan kerjanya (OCB-I). Temuan ini mendukung *social exchange theory* dan membenarkan bahwa para pemimpin etis adalah *role model* yang terhubung dengan OCB bawahannya (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Brown and Treviño, 2006).
- d. *Ethical leadership* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan terhadap OCB (Nemr & Liu, 2021; Phetsombat & Na-Nan, 2023).

H2: *Ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru-guru Gen Z.

#### **PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN WORK ENGAGEMENT**

Beberapa penelitian telah melihat hubungan antara *perceived organizational support* dan *work engagement*, di antaranya:

- a. *Perceived organizational support* secara positif terkait dengan tiga komponen utama dari *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Kinnunen *et al.*, 2008).
- b. *Perceived organizational support* memprediksi *job engagement* dan *organizational engagement*. Berikutnya, *job engagement* dan *organizational engagement* memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan OCB (Saks, 2006).
- c. Hubungan positif ditemukan antara kesejahteraan mental karyawan (*flourishing*), keinginan untuk berkembang (*thriving*), dan *work engagement* dengan *perceived organizational support* (Imran *et al.*, 2020).
- d. *Work engagement* manajer lini pertama meningkat ketika mereka melihat dukungan dari organisasi. Pengaruh ini akan lebih kuat apabila perilaku mencari umpan balik (*feedback seeking behavior*) dilibatkan dalam pengawasan dan terutama penyelidikan lebih lanjut. (Jankelová, Joniaková, & Skorková, 2021)

H3: *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru-guru Gen Z.

### **PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN OCB**

Dari hasil penelitian terdahulu ditemukan adanya hubungan positif antara *perceived organizational support* dan OCB, di antaranya:

- a. *Perceived organizational support* memengaruhi OCB secara tidak langsung. *Perceived organizational support* secara positif terkait dengan komitmen organisasi afektif dan komitmen organisasional afektif memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan OCB (Muhammad, 2014).
- b. *Perceived organizational support* memiliki efek positif secara tidak langsung pada OCB, dan motivasi partisipasi sukarela memiliki efek moderasi pada hubungan ini (Kao, Cho, & Kao, 2023).
- c. Dosen dengan persepsi positif terhadap *perceived organizational support* merasa lebih puas dengan pekerjaan, yang selanjutnya akan mendorong OCB (Claudia, 2018).
- d. *Perceived organizational support* secara positif terkait dengan OCB dan hubungan ini dikuatkan dengan mediasi employee engagement (Alshaabani *et al.*, 2021).

H4: *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru-guru Gen Z.

### **JOB AUTONOMY DAN WORK ENGAGEMENT**

Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan pengaruh *job autonomy* terhadap *work engagement*, di antaranya:

- a. *Job autonomy* secara langsung memengaruhi *work engagement* dan secara tidak langsung memengaruhinya perilaku kerja proaktif melalui mediasi *work engagement* (Permata & Mangundjaya, 2021)
- b. Pengaruh *job autonomy* lebih kuat terhadap cognitive engagement dan emotional engagement daripada terhadap physical engagement. Ini menyiratkan bahwa meskipun *job autonomy* memiliki dampak signifikan pada *work engagement*, namun pengaruhnya lemah pada aspek merencanakan pekerjaan dan membuat keputusan (Adeniji, Adeniji, & Imhonopi, 2021).
- c. Memberikan karyawan lebih banyak *job autonomy* dapat meningkatkan rasa kepuasan dan minat intrinsik terhadap pekerjaan, sehingga menghasilkan *work engagement* yang lebih energik, antusias, dan berdedikasi dalam pekerjaan (Malinowska, Tokarz, & Wardzichowska, 2018).
- d. Terdapat pengaruh positif dari *job autonomy* terhadap *work engagement*, terutama di kalangan karyawan Gen Z. Temuan ini menekankan pentingnya memberikan karyawan Gen Z kendali atas pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka untuk meningkatkan *work engagement* (Lee *et al.*, 2021).

H5: *Job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru-guru Gen Z.

### **JOB AUTONOMY DAN OCB**

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan untuk menyelidiki hubungan antara *job autonomy* dan OCB, di antaranya:

- a. Terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara *job autonomy* dan OCB. *Work engagement* memediasi sebagian hubungan antara *job autonomy* dan OCB (Krishnan & Ismail, 2012).
- b. *Job variety* dan *job significance* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan OCB, sedangkan *job identity*, *job autonomy*, *job feedback* dan *job interdependence* tidak terkait secara signifikan dengan OCB. Selain itu, kepuasan kerja, terutama kepuasan intrinsik, memediasi hubungan antara *job variety*, *job significance* dan OCB. Sedangkan, kepuasan eksternal tidak memediasi hubungan antara *job characteristic* dan OCB. (Chiu & Chen, 2005).
- c. Ditemukan hubungan positif antara *job autonomy* dengan *In-role Employee Performance (IRP)* dan OCB. Ada hubungan positif antara IRP dan OCB. *Job autonomy* memoderasi hubungan positif antara *Psychological Contract Fulfilment (PCF)* dan OCB (Noble-Nkrumah, Anyigba, & Mensah, 2022).
- d. OCB memediasi hubungan antara otonomi pekerjaan dan kinerja, dan bahwa hubungan ini lebih kuat pada organisasi yang kurang otomatisasi (Park, 2018).

H6: *Job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB guru-guru Gen Z.

### **WORK ENGAGEMENT DAN OCB**

Hubungan antara *work engagement* dan OCB sudah banyak diteliti sebelumnya, di antaranya adalah:

- a. Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang sangat terlibat menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi dan OCB (Khusanova, Kang, & Choi, 2021).
- b. *Work engagement*, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi semuanya berdampak pada OCB pada saat yang sama. *Work engagement* dan OCB di antara karyawan berkorelasi dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Sementara itu, OCB dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan melalui *work engagement* (Gunawan, Anindita, & Wekadigunawan, 2023).

- c. Ditemukan dampak positif dan signifikan dari pengaruh langsung antara komitmen afektif dan OCB, komitmen afektif dan komitmen kerja, komitmen afektif dan berbagi pengetahuan, *work engagement* dan OCB, juga berbagi pengetahuan dan OCB. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung antara komitmen afektif terhadap OCB yang dimediasi oleh *work engagement* dan berbagi pengetahuan juga memiliki dampak positif dan signifikan (Prayitno, Iqbal, & Aulia, 2022).
  - d. *Work engagement* telah terbukti menjadi prediktor yang signifikan dari OCB, dan memediasi sebagian hubungan antara kepuasan kerja dan OCB (Ng *et al.*, 2021).
- H7: *Work engagement* berperan positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *ethical leadership*, *perceived organizational support* dan *job autonomy* dengan OCB guru-guru Gen Z.

## METODA PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode kuantitatif dipilih untuk menganalisis hubungan prediktif antara variabel *ethical leadership*, *perceived organizational support* dan *job autonomy* terhadap OCB guru-guru Gen Z. Di samping itu, penelitian ini juga akan menguji peran mediasi dari *work engagement* pada hubungan antara ketiga prediktor tersebut dengan OCB guru-guru Gen Z. Hubungan kausalitas antar variabel disimpulkan melalui serangkaian pengujian statistik atas hipotesis-hipotesis yang telah ditetapkan.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan pertanyaan tertutup. Kuesioner ini menggunakan skala Likert. Agar dapat dilakukan analisis kuantitatif, maka jawaban dapat diberi skor, misalnya Sangat Setuju atau Sangat Sesuai (5), Setuju atau Sesuai (4), Ragu-ragu atau netral (3), Tidak Setuju atau Tidak Sesuai (2), dan Sangat tidak setuju atau Sangat Tidak Sesuai (1), atau Sangat tidak setuju atau Sangat Tidak Sesuai (1), Tidak Setuju atau Tidak Sesuai (2), Ragu-ragu atau Netral (3), Setuju atau Sesuai (4), Sangat Setuju atau Sangat Sesuai (5). Walaupun skala Likert dapat mempunyai banyak pilihan skala, namun kebanyakan survei menggunakan skala 5 sampai dengan 11 poin (Bradburn & Sudman, 2004). Responden diminta untuk memilih salah satu yang paling sesuai dengan pendapat dan pandangan mereka tentang pernyataan atau pertanyaan tersebut. Dalam penelitian ini, gradasi jawaban dari setiap item instrumen adalah dari sangat negatif ke sangat positif.

Objek dalam penelitian ini adalah guru-guru Gen Z di kota Pontianak, yang diwakili oleh sampel guru-guru Gen Z yang mengajar di sekolah-sekolah Katolik dan Kristen yang ada di kota Pontianak dengan jumlah guru minimal 20 orang. Sejumlah 82 orang responden menjadi sampel dan objek dalam penelitian ini dengan distribusi responden dari masing-masing sekolah.

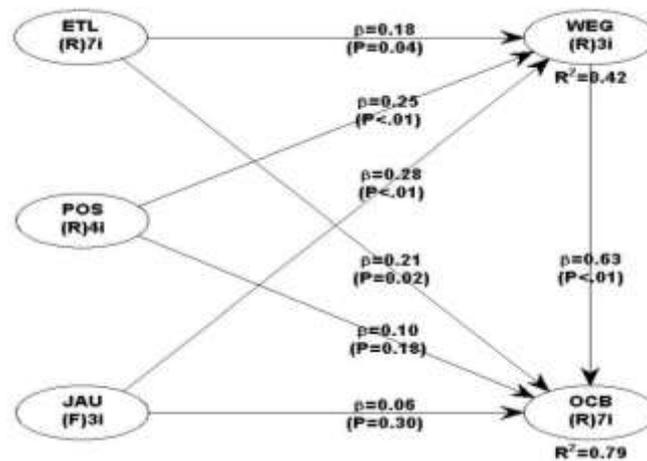
Berdasarkan data demografi, usia responden yang menjadi objek penelitian ini tersebar dalam 4 kelompok usia dengan data jumlah guru Gen Z di setiap kelompok usia adalah sebagai berikut: usia 18 sampai dengan 20 tahun sebanyak 4 orang, usia 21 sampai dengan 22 tahun sebanyak 6 orang, usia 23 sampai dengan 24 tahun sebanyak 20 orang, dan usia 25 sampai dengan 27 tahun sebanyak 52 orang. Rata-rata persentase jumlah guru Gen Z dibandingkan dengan jumlah total jumlah guru di sekolah asalnya mencapai 13,7%. Dari 82 responden yang ada, jumlah guru pria Gen Z sebanyak 23 orang atau 28% dari jumlah responden, sedangkan jumlah guru Gen Z wanita sebanyak 59 orang atau 72% dari jumlah responden. Lama mengajar dari responden adalah berkisar kurang dari 1 tahun sebanyak 17 orang, 1 sampai dengan 2 tahun sebanyak 36 orang, 3 sampai dengan 4 tahun sebanyak 19 orang, 5 sampai dengan 6 tahun sebanyak 8 orang, dan lebih dari 6 tahun sebanyak 2 orang. Dominasi lama mengajar guru Gen Z yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 1 sampai dengan 2 tahun yaitu sebesar 44% dari total responden.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel independen atau variabel eksogen, yaitu: X1 : *ethical leadership* (disingkat *ETL*) yang diukur dengan 7 indikator yang diadaptasi dari Kalshoven *et al.* (2011), yaitu: Fairness (disebut X1.1), Power Sharing (disebut X1.2), Role Clarification (disebut X1.3), People orientation (disebut X1.4), Integrity (disebut X1.5), Ethical guidance (disebut X1.6), dan Concern for sustainability (disebut X1.7); X2 : *perceived organizational support* (disingkat *POS*) yang diukur dengan 4 indikator yang diadaptasi dari Eisenberger, Rhoades, & Wen (2020), yaitu: Fairness (disebut X2.1), Supervisory support (disebut X2.2), Organizational rewards (disebut X2.3), dan Job condition (disebut X2.4); X3 : *job autonomy* (disingkat *JAU*) yang diukur dengan 3 indikator yang diadaptasi dari Breaugh (1985), yaitu: *Work method autonomy* (disebut X3.1), *Work scheduling autonomy* (disebut X3.2), *Work criteria autonomy* (disebut X3.3).

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Y1 : *work engagement* (disingkat *WEG*) yang diukur dengan 3 indikator yang diadaptasi dari Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006), yaitu: *Vigor* (disebut Y1.1), *Dedication* (disebut Y1.2), *Absorption* (disebut Y1.3); dan variabel dependen atau endogen dalam penelitian ini adalah Y2 : *organizational citizenship behavior* (disingkat *OCB*) yang diukur dengan 7 indikator yang diadaptasi dari Podsakoff *et al.* (2000), yaitu: *Helping Behaviour* (disebut Y2.1), *Sportsmanship Behavior* (disebut Y2.2), *Organizational Loyalty* (disebut Y2.3), *Organizational Compliance* (disebut Y2.4), *Individual Initiative* (disebut Y2.5), *Civic Virtue* (disebut Y2.6), *Self Development* (disebut Y2.7).

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil analisis evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) yang telah dilakukan oleh *WarpPLS 7.0* diperoleh gambar model berikut ini.



**GAMBAR 2**  
**MODEL HASIL ANALISIS DATA**

**UJI HIPOTESIS**

Data hasil pengujian hipotesis ditampilkan pada tabel berikut:

**TABEL 3**  
**HASIL UJI HIPOTESIS**

Hipotesis	$\beta$	<i>P value</i>	Keterangan	<i>SE</i>	<i>f</i> <sup>2</sup>	<i>R</i> <sup>2</sup>
H <sub>1</sub> : ETL → WEG	0,184	0,041	Signifikan	0,104	0,108	0,791
H <sub>2</sub> : ETL → OCB	0,215	0,021	Signifikan	0,104	0,151	
H <sub>3</sub> : POS → WEG	0,251	0,008	Signifikan	0,102	0,150	
H <sub>4</sub> : POS → OCB	0,100	0,178	Tidak signifikan	0,107	0,069	
H <sub>5</sub> : JAU → WEG	0,284	0,003	Signifikan	0,101	0,163	
H <sub>6</sub> : JAU → OCB	0,057	0,299	Tidak signifikan	0,109	0,036	
H <sub>7</sub> : WEG → OCB	0,633	<0,001	Signifikan	0,091	0,535	

Sumber: Data olahan, 2024

Hasil uji hipotesis pada tabel 3 menunjukkan bahwa hipotesis pertama, kedua, ketiga, kelima, dan ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini terbukti dan dapat diterima. Sedangkan hipotesis keempat dan keenam tidak terbukti, sehingga tidak diterima. Pada hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru-guru Gen Z, terbukti dengan koefisien jalur ( $\beta$ ) bernilai positif dan signifikan dengan *P value*  $\leq 0,05$ . Selanjutnya, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* guru-guru Gen Z, terbukti dengan koefisien jalur ( $\beta$ ) bernilai positif dan signifikan dengan *P value*  $\leq 0,05$ . Demikian pula dengan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru-guru Gen Z terbukti dengan koefisien jalur ( $\beta$ ) bernilai positif dan signifikan kuat dengan *P value*  $\leq 0,01$ .

Lebih lanjut, pada hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru-guru Gen Z, juga terbukti dengan koefisien jalur ( $\beta$ ) bernilai positif dan signifikan kuat dengan *P value*  $\leq 0,01$ . Hal serupa juga terjadi pada hipotesis ketujuh yang menyatakan *work engagement* berperan positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *ethical leadership*, *perceived organizational support*, dan *job autonomy* dengan *OCB* guru-guru Gen Z, di mana koefisien jalur ( $\beta$ ) bernilai positif dan signifikan kuat dengan *P value*  $\leq 0,01$ .

Sedangkan pada hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* guru-guru Gen Z tidak terbukti, karena walaupun koefisien jalur ( $\beta$ ) bernilai positif, namun tidak signifikan dengan *P value*  $> 0,10$ . Hal serupa juga pada hipotesis keenam yang menyatakan bahwa *job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* guru-guru Gen Z, tidak terbukti karena meskipun koefisien jalur ( $\beta$ ) bernilai positif, namun tidak signifikan dengan *P value*  $> 0,10$ .

Hipotesis ini juga didukung oleh nilai prediksi model yang menunjukkan efek kombinasi dari variabel-variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen melalui variabel mediasi secara simultan dalam penelitian ini adalah sebesar 0,791. Angka ini ditunjukkan pada *explained variance* atau  $R^2$ . Ini berarti bahwa *predictive power* dari model ini adalah substansial dan dapat diterima.

#### **HUBUNGAN *ETHICAL LEADERSHIP* DAN *WORK ENGAGEMENT* GURU-GURU GEN Z**

Berdasarkan hasil analisis data, koefisien jalur (*path coefficient*) untuk pengaruh langsung variabel eksogen *ethical leadership* terhadap variabel mediasi *work engagement* adalah bernilai 0,184, dengan nilai  $p < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru-guru Gen Z. Dalam konteks statistik, koefisien jalur yang positif mengindikasikan bahwa peningkatan dalam *ethical leadership* akan diikuti oleh peningkatan dalam *work engagement*. Semakin tinggi tingkat *ethical leadership* yang dirasakan oleh guru-guru Gen Z, maka akan semakin tinggi pula tingkat *work engagement* mereka yang ditunjukkan dengan *vigor*, dedikasi, dan absorpsi mereka.

Hal ini sejalan hasil penelitian Den Hartog & Belschak (2012) yang meneliti hubungan antara *ethical leadership* dan Machiavellianisme dalam konteks *work engagement*. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa untuk mendukung *work engagement* di tempat kerja dibutuhkan *ethical leadership*. Pemimpin yang etis lebih cenderung mendorong pengikut untuk berkomitmen dan antusias dalam meningkatkan *work engagement*. Hal serupa juga ditemukan oleh peneliti-peneliti lainnya, seperti Wibawa dan Takahashi (2021) yang menemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, sedangkan *ethical leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *workaholism*.

Selain itu, studi Mayer *et al.* (2009) yang meneliti penyebab dan efek *ethical leadership* dalam bisnis, menyoroti pentingnya *ethical leadership* dalam memengaruhi perilaku karyawan dan hasil organisasi. Mereka menemukan bahwa perilaku etis yang ditampilkan oleh para pemimpin secara signifikan memengaruhi *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, studi Adnan, Bhatti, & Farooq (2020) menunjukkan bahwa integrasi dan campuran *ethical leadership* dan spiritualitas di tempat kerja mendorong *work engagement* di tempat kerja dengan cara yang positif, sehingga meningkatkan kinerja organisasi melalui *work engagement* secara dinamis. Mereka merekomendasikan agar organisasi mempromosikan *ethical leadership* dan praktik manajemen berbasis spiritualitas untuk mengembangkan kepercayaan karyawan dan mendorong *work engagement* untuk meningkatkan lingkungan bisnis secara keseluruhan, mendorong keadilan dan etika dalam pengambilan keputusan. Implementasi praktik ini akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih spiritual dan etis, menghargai waktu karyawan dan mempromosikan perilaku positif terhadap organisasi.

#### **HUBUNGAN *ETHICAL LEADERSHIP* DAN *OCB* GURU-GURU GEN Z**

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa variabel eksogen *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel endogen *OCB* secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh langsung terhadap *OCB* guru-guru Gen Z. Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh Brown dan Treviño (2006), yang menemukan korelasi yang positif antara *ethical leadership* dan *OCB*. Diperkirakan bahwa *OCB* akan mendorong pengikut pemimpin yang etis yang memberikan contoh tidak mementingkan diri sendiri, perhatian terhadap orang lain, dan tanggung jawab.

Sejalan dengan itu, penelitian Mostafa (2018) menemukan bahwa ada korelasi positif antara *ethical leadership* dan *OCB* yang bermanfaat untuk organisasi (*OCB-O*) dan *OCB* yang bermanfaat bagi karyawan dan rekan kerjanya (*OCB-I*). Temuan ini mendukung *social exchange theory* dan membenarkan bahwa para pemimpin etis adalah *role model* yang terhubung dengan *OCB* bawahannya (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Brown and Treviño, 2006). Hal ini diperkuat dengan temuan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan terhadap *OCB* (Nemr & Liu, 2021; Phetsombat & Na-Nan, 2023).

Hasil penelitian Phetsombat & Na-Nan (2023) menyiratkan bahwa kepala sekolah yang menunjukkan perilaku etis dapat secara efektif mendorong guru-guru untuk terlibat secara sukarela dalam *OCB*. Guru-guru belajar dari model peran melalui pengamatan, imitasi, dan pemodelan. Dengan demikian, jika seorang pemimpin berperilaku secara etis, maka bawahan cenderung meniru perilaku pemimpin. Oleh karena itu, jika kepala sekolah menunjukkan perilaku yang baik dan berfungsi sebagai model yang baik, maka guru-guru akan cenderung meniru dan terlibat dalam tingkah laku yang baik tersebut.

#### **HUBUNGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *WORK ENGAGEMENT* GURU-GURU GEN Z**

Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* Guru-guru Gen Z. Temuan ini didukung oleh nilai koefisien jalur antara variabel eksogen *Perceived organizational support* terhadap variabel endogen *work engagement* yang positif dan bahkan lebih besar daripada *ethical leadership*. Hal ini diperkuat dengan nilai koefisien *P value* < 0,05 yang menunjukkan bahwa hubungan langsung ini adalah signifikan.

Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Kinnunen *et al.* (2008), yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* secara positif terkait dengan tiga komponen utama dari *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Terkait dengan ini, Imran *et al.* (2020) menemukan hubungan yang positif antara kesejahteraan mental karyawan (*flourishing*), keinginan untuk berkembang (*thriving*), dan *work engagement* dengan *perceived organizational support*. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Jankelová, Joniaková, & Skorková (2021), yang menemukan bahwa *work engagement* manajer lini pertama meningkat ketika mereka melihat dukungan dari organisasi. Pengaruh *perceived organizational support* ini akan lebih kuat lagi apabila perilaku mencari umpan balik (*feedback seeking behavior*) dilibatkan dalam pengawasan dan terutama penyelidikan lebih lanjut. Sejalan dengan ini, Penelitian Saks (2019) menunjukkan bahwa *job characteristic* dan *perceived organizational support* merupakan prediktor signifikan dari *work engagement*.

Dengan adanya dukungan organisasi yang dirasakan oleh guru-guru Gen Z akan membuat mereka semakin bersemangat, berdedikasi, dan menyelami pekerjaannya sebagai guru dengan lebih dalam. Sehingga diharapkan akan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dan profesional kepada sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus dapat menunjukkan dukungan dari sekolah yang dapat dilihat dan dirasakan oleh guru-guru Gen Z sesuai dengan karakteristik mereka yang tentu berbeda dengan guru-guru generasi sebelumnya.

#### **HUBUNGAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN OCB GURU-GURU GEN Z**

*Perceived organizational support* menunjukkan pengaruh langsung yang positif, namun tidak signifikan terhadap *OCB* guru-guru Gen Z dari hasil penelitian ini. Hal ini diperlihatkan oleh nilai koefisien jalur yang bernilai positif dengan nilai *P value* yang > 0,10. Hasil ini mengindikasikan bahwa bagi guru-guru Gen Z, dukungan dari sekolah yang mereka dapat lihat dan rasakan, tidak mempengaruhi perilaku mereka secara sukarela untuk bekerja lebih dari kewajiban mereka sebagaimana yang disebutkan dalam *job description*. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu bahwa guru-guru Gen Z enggan mengembangkan *OCB* (Stankiewicz, 2016). Oleh karena itu, agar guru-guru Gen Z terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam *OCB* maka dibutuhkan mediasi yang menjembatani antara *Perceived organizational support* dan *OCB*.

Pernyataan ini didukung oleh beberapa hasil penelitian terdahulu. *Perceived organizational support* memengaruhi *OCB* secara tidak langsung. Muhammad (2014) menemukan bahwa *perceived organizational support* secara positif terkait dengan komitmen organisasi afektif dan komitmen organisasional afektif memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *OCB*. Selain itu, studi Kao, Cho, & Kao (2023) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki efek positif secara tidak langsung pada *OCB*, dan motivasi partisipasi sukarela memiliki efek moderasi pada hubungan ini. Dalam tulisannya, Claudia (2018) membagikan hasil temuannya yang menyatakan dosen dengan persepsi positif terhadap *perceived organizational support* merasa lebih puas dengan pekerjaan, yang selanjutnya akan mendorong *OCB*.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan *OCB* guru-guru Gen Z sehingga dapat berkontribusi lebih kepada sekolah secara sukarela dengan menggunakan *perceived organizational support* harus dijembatani. Keyakinan guru-guru Gen Z bahwa sekolah menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraannya harus dapat mereka rasakan dan mendorong mereka untuk merasa terlibat dalam pekerjaannya. Selanjutnya melalui keterlibatan dalam pekerjaan mendorong guru-guru Gen Z untuk berperilaku sukarela melakukan lebih dari yang seharusnya mereka kerjakan sebagai seorang guru dalam meningkatkan fungsi organisasi sekolah secara efektif.

#### **HUBUNGAN JOB AUTONOMY DAN WORK ENGAGEMENT GURU-GURU GEN Z**

Berdasarkan hasil penelitian ini, pengaruh langsung variabel eksogen *Job autonomy terhadap* dan variabel endogen *OCB* Guru-guru Gen Z adalah positif dan signifikan. Jika dibandingkan dengan variabel eksogen lainnya dalam pengaruh langsung terhadap variabel eksogen *OCB* dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel eksogen *job autonomy* mempunyai pengaruh terbesar di antara *ethical leadership* dan *perceived organizational support*. Ini mengindikasikan bahwa guru-guru Gen Z mendambakan *job autonomy* dalam pekerjaannya, sehingga mereka dapat bekerja dengan penuh semangat, berdedikasi, dan terabsorpsi dalam pekerjaan mereka sebagai guru. Semakin besar *job autonomy* yang sekolah dapat berikan kepada guru-guru Gen Z, maka semakin besar pula *work*

*engagement* mereka di dalam pekerjaannya. Demikian pula sebaliknya, semakin kecil *job autonomy* yang diberikan sekolah kepada mereka, semakin kecil pula *work engagement* mereka di dalam pekerjaannya.

Pernyataan ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan temuan yang serupa. Permata & Mangundjaya (2021) menemukan bahwa *job autonomy* secara langsung memengaruhi *work engagement* dan secara tidak langsung memengaruhinya perilaku kerja proaktif melalui mediasi *work engagement*. Sejalan dengan ini, Adeniji, Adeniji, & Imhonopi (2021) menyatakan bahwa pengaruh *job autonomy* lebih kuat terhadap *cognitive engagement* dan *emotional engagement* daripada terhadap *physical engagement*. Temuan dalam penelitian ini juga dikuatkan dengan hasil penelitian Lee *et al.* (2021) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dari *job autonomy* terhadap *work engagement*, terutama di kalangan karyawan Gen Z. Temuan ini menekankan pentingnya memberikan karyawan Gen Z kendali atas pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka untuk meningkatkan *work engagement*.

#### **HUBUNGAN JOB AUTONOMY DAN OCB GURU-GURU GEN Z**

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis H6 yang menyatakan bahwa hubungan langsung antara *Job autonomy* dan *OCB* Guru-guru Gen Z adalah positif dan signifikan. Argumentasi hipotesis H6 tidak terbukti karena walaupun nilai koefisien jalur yang menunjukkan hubungan langsung antara *job autonomy* dan *OCB* guru-guru Gen Z adalah positif, namun signifikansi hubungan ini yang ditunjukkan oleh *P value* bernilai  $> 0,1$  yang artinya tidak berpengaruh signifikan. Dari temuan ini sekali lagi menunjukkan bahwa guru-guru Gen Z enggan melakukan *OCB* sebagaimana yang ditemukan Stankiewicz (2016), terutama jika dipengaruhi dengan *job autonomy*. Oleh karena itu, agar guru-guru Gen Z mau melakukan *OCB* dengan menggunakan pengaruh *job autonomy*, maka sekolah harus memediasinya dengan variabel yang mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *OCB*, seperti *work engagement*.

Hal ini sejalan temuan dari peneliti-peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa hubungan antara *job autonomy* sebagai variabel eksogen dan *OCB* sebagai variabel endogen adalah hubungan yang tidak langsung. Krishnan & Ismail (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara *job autonomy* dan *OCB*. *Work engagement* memediasi sebagian hubungan antara *job autonomy* dan *OCB* ini. Senada dengan pernyataan ini, Magdaleno *et al.* (2023), menemukan dari penelitian mereka dengan analisis *SEM*, bahwa terdapat indikasi bahwa *job autonomy* memprediksi *OCB* melalui *job crafting* dari sumber daya-sumber daya sosial. Dari uraian ini, dapat dipahami pentingnya variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh *job autonomy* yang diberikan sekolah kepada guru-guru Gen Z agar menjadi efektif dalam meningkatkan *OCB* mereka.

#### **HUBUNGAN ETHICAL LEADERSHIP, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN JOB AUTONOMY TERHADAP OCB GURU-GURU GEN Z MELALUI WORK ENGAGEMENT**

Berdasarkan hasil uji mediasi dan uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa hipotesis H7 yang menyatakan bahwa *work engagement* berperan positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *ethical leadership*, *perceived organizational support* dan *job autonomy* dengan *OCB* guru-guru Gen Z terbukti. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur yang mengukur pengaruh hubungan langsung *work engagement* terhadap *OCB* yang positif dengan nilai 0,633. Selain itu koefisien *P value* yang mengestimasi pengaruh hubungan langsung antara *work engagement* dan *OCB* bernilai  $< 0,01$  dan ini menunjukkan hubungan yang signifikan kuat. Hipotesis H7 juga didukung oleh hasil  $R^2$  dari model penelitian ini sebesar 0,791, yang berarti sebanyak 79,1% variansi variabel endogen *OCB* dapat dijelaskan oleh variabel eksogen *ethical leadership*, *perceived organizational support*, dan *job autonomy* melalui variabel mediasi *work engagement*.

Dari hasil uji mediasi juga menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti dapat memediasi hubungan antara variabel eksogen *ethical leadership*, *perceived organizational support*, dan *job autonomy* terhadap variabel endogen *OCB*. Pengujian mediasi ini dilakukan dalam 2 tahap seperti yang disarankan oleh Kock (2013). Pada tahap pertama, dilakukan estimasi pengaruh langsung atau *direct effect* variabel eksogen *ethical leadership*, *perceived organizational support*, dan *job autonomy* terhadap variabel mediasi *work engagement* dan variabel endogen *OCB*. Dari hasil analisis data *Path Coefficient* dan *P value* diketahui bahwa, pengaruh langsung dari variabel eksogen *ethical leadership*, *perceived organizational support*, dan *job autonomy*, baik terhadap variabel mediasi *work engagement*, maupun terhadap variabel endogen *OCB* adalah positif. Selanjutnya, jika dilihat dari pengaruh langsung variabel eksogen dan variabel mediasi terhadap variabel endogen *OCB*, variabel eksogen *ethical leadership* dan variabel mediasi *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen *OCB*. Sebaliknya, variabel eksogen *perceived organizational support* dan *job autonomy* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen *OCB*. Mediasi *work engagement* dalam hubungan antara variabel eksogen *ethical leadership* terhadap variabel endogen *OCB* adalah mediasi sebagian (*partial mediation*).

Sedangkan mediasi *work engagement* terhadap hubungan antara variabel eksogen *perceived organizational support* dan *job autonomy* terhadap variabel endogen *OCB* adalah mediasi penuh (*full* atau *complete mediation*).

Uraian di atas sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *work engagement* adalah mediator yang kuat yang menghubungkan variabel-variabel eksogen dengan variabel endogen *OCB*. Ketika karyawan adalah penerima tindakan pemimpin yang beretika, mereka merespons hal ini dengan *work engagement* yang lebih tinggi (Adnan, Bhatti, & Farooq, 2020). *Work engagement* memprediksi kepuasan kerja, komitmen organisasi, *OCB* dan *intention to quit* dan memediasi hubungan antara anteseden dan konsekuensinya (Saks, 2019). Dalam penelitian Saks (2006) menemukan bahwa *perceived organizational support* memprediksi *job engagement* dan *organizational engagement*. Berikutnya, *job engagement* dan *organizational engagement* memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *OCB*. Berikutnya, Alshaabani *et al.* (2021) juga menemukan bahwa *perceived organizational support* secara positif terkait dengan *OCB* dan hubungan ini dikuatkan dengan mediasi *employee engagement*. Selain itu dalam penelitiannya, Permata & Mangundjaya (2021) mengindikasikan bahwa *Job autonomy* secara langsung memengaruhi *work engagement* dan secara tidak langsung memengaruhinya perilaku kerja proaktif melalui mediasi *work engagement*. Senada dengan itu, Krishnan & Ismail (2012) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara *job autonomy* dan *OCB*. *Work engagement* memediasi sebagian hubungan antara *job autonomy* dan *OCB*. Penelitian Ng *et al.* (2021) juga turut menguatkan bahwa *work engagement* telah terbukti menjadi prediktor yang signifikan dari *OCB*, dan memediasi sebagian hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*.

## SIMPULAN

1. *Ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru-guru Gen Z, terbukti dengan koefisien jalur bernilai positif dan signifikan dengan  $P \text{ value} \leq 0,05$ . Implikasi praktis dari kesimpulan ini adalah sekolah perlu mendorong *work engagement* guru-guru Gen Z agar terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka di sekolah, melalui kepemimpinan kepala sekolah yang bertindak secara etis, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi guru-guru Gen Z untuk terlibat.
2. *Ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* guru-guru Gen Z, terbukti dengan koefisien jalur bernilai positif dan signifikan dengan  $P \text{ value} \leq 0,05$ . Rekomendasi praktis dari kesimpulan ini adalah penerapan dan pengembangan praktik *ethical leadership* di sekolah, di antaranya melalui pelatihan *ethical leadership*, membangun budaya beretika, dan menerapkan prinsip-prinsip etika dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat terhubung dengan *OCB* guru-guru Gen Z.
3. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru-guru Gen Z, terbukti dengan koefisien jalur bernilai positif dan signifikan kuat dengan  $P \text{ value} \leq 0,01$ . Menurut *organizational support theory* (OST), karyawan mengembangkan persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, Rhoades, & Wen, 2020). Organisasi sekolah dapat memberikan dukungan kepada guru-guru Gen Z, misalnya dengan memberikan penghargaan atas pencapaian dan prestasi guru-guru Gen Z, baik akademik maupun non akademik, menyelesaikan konflik terkait tanggung jawab pekerjaan, mengadakan pertemuan guru secara teratur, atau menyediakan sumber bahan-bahan dan materi pengajaran bila diperlukan dan juga menyediakan program pelatihan agar dukungan organisasi sekolah dapat mereka rasakan.
4. *Perceived organizational support* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *OCB* guru-guru Gen Z. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur positif, namun tidak signifikan dengan  $P \text{ value} > 0,10$ . Dari kesimpulan ini dapat dipahami bahwa untuk meningkatkan *OCB* guru-guru Gen Z di sekolah, tidak dapat secara langsung menggunakan dukungan organisasi yang dirasakan oleh guru-guru Gen Z. Melainkan perlu ada mediasi untuk mengubah hubungan langsung yang tidak signifikan tersebut menjadi hubungan tidak langsung yang signifikan, sehingga efektif meningkatkan *OCB* mereka.
5. *Job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* guru-guru Gen Z, juga terbukti dengan koefisien jalur bernilai positif dan signifikan kuat dengan  $P \text{ value} \leq 0,01$ . Berdasarkan kesimpulan ini, penerapan praktis dalam upaya meningkatkan *work engagement* di sekolah adalah dengan memberikan *job autonomy* kepada guru-guru Gen Z melalui fleksibilitas cara dan metode dalam melakukan pekerjaan, keleluasaan dalam mengusulkan penyesuaian jadwal, penentuan prioritas, dan kendali atas pencapaian pekerjaan mereka. Walaupun *job autonomy* diberikan, pengawasan atau monitoring atas apa yang dikerjakan tetap harus dilakukan oleh kepala

- sekolah agar semua rencana kerja dapat berjalan sebagaimana mestinya dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.
6. *Job autonomy* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *OCB* guru-guru Gen Z. Hasil ini terbukti dari nilai koefisien jalur positif, namun tidak signifikan dengan  $P\text{ value} > 0,10$ . Kesimpulan ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan *OCB* guru-guru Gen Z di sekolah, tidak dapat secara langsung menggunakan pengaruh *job autonomy* yang diberikan, melainkan perlu ada mediasi agar hubungan langsung yang tidak signifikan tersebut menjadi hubungan tidak langsung yang signifikan sehingga efektif meningkatkan *OCB* mereka.
  7. *Work engagement* berperan positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *ethical leadership*, *perceived organizational support* dan *job autonomy* dengan *OCB* guru-guru Gen Z dengan koefisien jalur bernilai positif dan signifikan kuat dengan  $P\text{ value} \leq 0,01$ . Kesimpulan ini juga diperkuat dengan kemampuan prediksi model ( $R^2$ ) sebesar 0,791. Ini menunjukkan bahwa kombinasi dari variabel laten eksogen *ethical leadership*, *perceived organizational support*, dan *job autonomy* terhadap variabel laten endogen *OCB*, melalui variabel mediasi *work engagement* secara simultan mampu menjelaskan 79,1% dari *OCB* guru-guru Gen Z. Sekolah perlu mendorong keterlibatan guru-guru Gen Z dalam pekerjaan secara aktif dalam upaya meningkatkan peran extra mereka secara sukarela.

#### KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya keterbatasan informasi mengenai jumlah guru Gen Z dalam populasi sehingga menggunakan teknik purposive sampling, yang dapat menyebabkan sampel tidak mewakili populasi secara keseluruhan dan hasilnya tidak dapat digeneralisasi. Selain itu, jumlah responden sebanyak 82 guru Gen Z dari 20 sekolah swasta Katolik dan Kristen di Pontianak mungkin belum sepenuhnya mewakili keseluruhan guru Gen Z di kota tersebut, meskipun jumlah tersebut sudah memenuhi aturan analisis PLS-SEM. Generasi transisi dari generasi Y ke Gen Z juga berpotensi menimbulkan bias karena responden transisi ini mungkin lebih dipengaruhi pola pikir generasi milenial.

#### SARAN

1. Pengelola sekolah dapat memberikan perhatian pada peningkatan Ethical Leadership, Perceived Organizational Support, dan Job Autonomy untuk mendorong Work Engagement yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan OCB guru-guru Gen Z.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak responden dengan menggunakan probability sampling guna meningkatkan akurasi dan generalisasi hasil; mengeksplorasi faktor lain yang memengaruhi OCB dalam konteks yang lebih luas, serta melakukan studi longitudinal untuk memahami dinamika perubahan OCB Gen Z; dan mengeksplorasi pengaruh penggunaan teknologi dan platform digital dalam mendukung ethical leadership, perceived organizational support, job autonomy, work engagement, dan OCB, terutama pada karyawan-karyawan Gen Z yang akrab dengan teknologi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adeniji, O., Adeniji, A., & Imhonopi, D. (2021). Outcomes of job autonomy and its effect on work engagement: A study of the banking industry in Nigeria. *Banks and Bank Systems*, 16(3), 173-183.
- Adnan, N., Bhatti, O. K., & Farooq, W. (2020). Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates?. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1739494.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L., & Harrison, D. (2011). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Byrne, Z.S., Peters, J.M. & Weston, J.W. (2016). The Struggle with Employee Engagement: Measures and Construct Clarification using five samples. *Journal of Applied Psychology*, 101(9), 1201-1227.
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(6), 523-540.
- Claudia, M. (2018). The Influence Of Perceived organizational support. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), 23 – 45.

- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of business ethics*, 107, 35-47.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124.
- Gunawan, Y. Y., Anindita, R., & Wekadigunawan, C. S. P. (2023). Fostering Organizational Citizenship Behavior By Developing Organizational Culture Through Work engagement. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 9(3), 70-79.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82.
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Skorková, Z. (2021). Perceived organizational support and work engagement of first-line managers in healthcare—the mediation role of feedback seeking behavior. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 3109-3123.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082130.
- Khusanova, R., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Work engagement among public employees: Antecedents and consequences. *Frontiers in psychology*, 12, 684495.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: the role of perceived organizational support. *Journal of occupational health psychology*, 13(2), 114.
- Kock, N. (2013). *Advance mediating effects tests, multi group analysis, and measurement model assesments in PLS-based SEM*. Laredo, TX: ScriptWarp Systems.
- Krishnan, R., & Ismail, I. R. (2012). The mediating role of work engagement in the relationship between job autonomy and citizenship performance. *In Proceedings of 19th International Business Research Conference*.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Kusuma, N.T., Kurniawan, I.S. & Herawati, J. (2021). Mediation Work Engagement on Perceived Organizational Support on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Scientific Journal of Economics and Business*. 18(2), 128-136
- Lee, C. C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., & Ruane, S. G. (2021). Factors Impacting Work engagement of Gen Z Employees: A Regression Analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(3), 147-157.
- Magdaleno, J., Caballer, A., Sora, B., García-Buades, M. E., & Rodríguez, I. (2023). The mediating role of job crafting of social resources in the relationship between job autonomy, self-efficacy, and organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(1), 95-110.
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 31(4), 445-458.
- Mareta, E. A., Purnomo, R., & Anggraeni, A. I. (2023). Effect of job satisfaction and work engagement on organizational citizenship behavior. *In proceeding of international conference sustainable competitive advantage*, 3 (January).
- Matamala, A. (2011). Work engagement as a Mediator Between Personality and Citizenship behavior. *FIU Electronic Theses and Dissertations*. Florida: Florida International University.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2009). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1051-1068.
- Mostafa, A. M. S. (2018). Ethical leadership and organizational citizenship behaviours: the moderating role of organizational identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 441-449.
- Muhammad, A. H. (2014). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The case of Kuwait. *International Journal of Business Administration*, 5(3), 59.
- Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860.
- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E., & Teoh, S. Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797-804.
- Noble-Nkrumah, F., Anyigba, H., & Mensah, H. K. (2022). Psychological contract fulfilment and work behaviour nexus: the interactive effects of employee job autonomy and trust. *Management Decision*, 60(5), 1326-1348.

- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Oludeyi, O. S., & Aborisade, R.A. (2018). The applicability of the Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to assembly line manufacturing organisations in Nigeria. *UNIUYO Journal of Humanities (UUJH)*, 22(2), 277-289.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W, Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizen-ship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CL: Sage Publications.
- Park, R. (2018). The roles of OCB and automation in the relationship between job autonomy and organizational performance: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1139-1156.
- Permata, F. D., & Mangundjaya, W. L. (2021, March). The role of work engagement in the relationship of job autonomy and proactive work behavior for organizational sustainability. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 716(1), 012055. IOP Publishing.
- Phetsombat, P., & Na-Nan, K. (2023). A Causal Model of Ethical leadership Affecting the Organizational Citizenship Behavior of Teachers in the Office of the Basic Education Commission. *Sustainability*, 15(8), 6656.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 7(1), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B, Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for the Future Research, *Journal of Management*, 23(3), 513–563.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL:Irwin-Dorsey.
- Prayitno, S., Iqbal, M. A., & Aulia, I. N. (2022). The Impact of Affective Commitment to Organizational Citizenship Behavior on Millennial Employees in an Indonesian Construction Company: *Work engagement and Knowledge Sharing as Mediators*. *International Journal of Indonesian Business Review*, 1(1), 70-79.
- Rehman, F., Yusoff, R. B. M., Zabri, S. B. M., & Ismail, F. B. (2018). Impacts of psychological capital on the ethical behavior of teachers: a case of educational sector in Pakistan. In *MATEC Web of Conferences*, 150, 05032. EDP Sciences.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Savitri, A. D., & Khairunnisa, E. V. (2023). The Effect of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention with Intrinsic Motivation as a Mediating Variable A Study of Companies in the Trade and Services Sector. *Valley International Journal Digital Library*, 5352-5364.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, 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.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716
- Seppälä, P., Mäkikangas, A., Hakanen, J. J., Tolvanen, A., & Feldt, T. (2020). Is autonomy always beneficial for work engagement? A six-year four-wave follow-up study. *Journal for Person-Oriented Research*, 6(1), 16.
- Stankiewicz, A. (2016). *Stereotypy. Młodszy czy starszy–kogo lubimy, a kogo nie*. Rozdział 3:56-74. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2011). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 654-667.
- Wibawa, W. M. S., & Takahashi, Y. (2021). The effect of ethical leadership on work engagement and workaholism: examining self-efficacy as a moderator. *Administrative Sciences*, 11(2), 50.