

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN MEDIATING THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR (STUDY AT BANDUNG CITY HEALTH OFFICE)**

**PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM MEMEDIASI PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR (STUDI PADA DINAS KESEHATAN KOTA BANDUNG)**

**Maria Apriliyanti Ningrum<sup>1</sup>, Ani Surtiani<sup>2</sup>, Ginanjar Wira Saputra<sup>3</sup>**  
Program Studi Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bandung<sup>1,2,3</sup>  
[anisurtiani@stiabandung.ac.id](mailto:anisurtiani@stiabandung.ac.id)

**ABSTRACT**

*The government encourages innovation in local governments. The success of organizational innovation is certainly inseparable from the innovative work behavior of its employees. To improve innovative work behavior, many factors influence. The purpose of this study is to determine the role of organizational citizenship behavior that mediates the influence of transformational leadership on innovative work behavior. Sample collection is carried out by random sampling and is cross sectional. Using the Slovin formula, a sample of 83 people from a population of 847 was obtained. Based on the test results, it was found that Transformational leadership ( $\beta = 0.632$ ;  $t = 5.654$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), had a positive and significant effect on innovative work behavior, Transformational leadership ( $\beta = 0.734$ ;  $t = 18.946$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), positive and significant effect on organizational citizenship behavior, Organizational citizenship behavior ( $\beta = 0.761$ ;  $t = 7.339$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), positive and significant effect on innovative work behavior and Organizational citizenship behavior ( $\beta = 0.558$ ;  $t = 7.746$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), as mediator variables have a positive and significant effect on the causal relationship between transformational leadership with innovative work behavior. The magnitude of the model's prediction power with an R-Square score, which is 0.743 for innovative work behavior and 0.538 for organizational citizenship behavior. Thus, transformational leadership has a positive effect on innovative work behavior both directly and through organizational citizenship behavior.*

**Keywords:** Innovative Work Behavior, Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership

**ABSTRAK**

Pemerintah mendorong inovasi pada pemerintah daerah. Keberhasilan inovasi organisasi tentunya tidak terlepas dari *innovative work behaviour* pegawainya. Untuk meningkatkan *innovative work behaviour*, banyak faktor yang memengaruhi. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran *organizational citizenship behaviour* yang memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behaviour*. Pengumpulan sampel dilakukan dengan *random sampling* dan bersifat *cross sectional*. Dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh sampel sebanyak 83 orang dari populasi sebesar 847. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil bahwa *Transformational leadership* ( $\beta = 0.632$ ;  $t = 5.654$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour*, *Transformational leadership* ( $\beta = 0.734$ ;  $t = 18.946$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational*

*citizenship behaviour*, *Organizational citizenship behaviour* ( $\beta = 0.761$ ;  $t = 7.339$ ;  $p$ -values = 0.000), berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour* dan *Organizational citizenship behaviour* ( $\beta = 0.558$ ;  $t = 7.746$ ;  $p$ -values = 0.000), sebagai variabel mediator berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan kausal antara *transformational leadership* dengan *innovative work behaviour*. Besar kekuatan prediksi model dengan skor *R-Square*, yaitu 0.743 untuk *innovative work behaviour* dan 0.538 untuk *organizational citizenship behaviour*. Dengan demikian *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behaviour* baik secara langsung dan melalui *organizational citizenship behaviour*.

**Kata Kunci:** innovative work behavior, organizational citizenship behavior, transformational leadership,

## PENDAHULUAN

Pemerintah mendorong inovasi pada pemerintah daerah melalui Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pasal 386 dan Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah (Surtiani *et al.* (2022). Dinas Kesehatan Kota Bandung telah menghasilkan inovasi di antaranya ‘‘Program Bekal Anak Sekolah Bergizi, Enak, dan Murah (Beas Beureum) untuk menekan angka stunting di Kota Bandung yang cukup tinggi,’’ (Dinas Kesehatan Kota Bandung, 2023). Inovasi Program Beas Beureum di Dinas Kesehatan Kota Bandung merupakan bagian dari aksi cegah *stunting* dan sesuai dengan salah satu target PBB terkait *Sustainable Development Goals (SDGs)*, yakni mengakhiri kelaparan, mencapai ketahanan pangan dan perbaikan nutrisi, serta menggalakan pertanian yang berkelanjutan dengan cara meningkatkan proses edukasi dan berpartisipasi aktif masyarakat.

Keberhasilan inovasi organisasi didukung oleh *innovative work behavior* dari pegawainya (Knezović dan Drkić, 2021). Hal ini dapat terjadi, baik di organisasi bisnis maupun publik (Surtiani *et al.*, 2022). *Innovative work behavior* mendukung proses menghasilkan ide-ide baru untuk menciptakan nilai tambah bagi

masyarakat merupakan salah satu kriteria inovasi pada organisasi publik.

Hasil studi terdahulu telah menjelaskan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* (Abdullahi *et al.*, 2020; Surtiani *et al.*, 2022). Proses pengembangan *innovative work behavior* yang didorong oleh *transformational leadership*, mendukung peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Rangkaian hasil penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara kepemimpinan dan proses inovasi, *transformational leadership* di antaranya menjadi sangat menarik, karena pemimpin transformasional dapat meningkatkan *innovative work behavior* (Bally, 2007). Banyak peneliti menganggap *transformational leadership* sebagai faktor penting bagi *innovative work behavior*, namun studi empiris memberikan hasil yang beragam mengenai hubungan antara *transformational leadership* dan perilaku inovatif (Pieterse *et al.*, 2009).

Beberapa penelitian berpendapat *transformational leadership* dan *innovative work behavior* tidak memiliki hubungan langsung (Bass, 1999; Bednall *et al.*, 2018). Namun, variabel *mediating* memainkan peran penting dalam menentukan hubungan tersebut. Penelitian Han *et al.* (2016) menjelaskan pengaruh positif *transformational*

*leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian Kartikaningdyah dan Utami (2017) juga mengkonfirmasi *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan penelitian tersebut di atas, *organizational citizenship behavior*, penting diuji perannya sebagai variabel *mediating* dari pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior* di Dinas Kesehatan Kota Bandung, yang belum banyak diteliti. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pendorong lahirnya inovasi untuk keunggulan organisasi.

### ***Transformational Leadership***

Konsep *transformational leadership* pertama kali diperkenalkan oleh James Burns pada tahun 1978. Dalam konteks ilmu politik, Burns (1978) mendefinisikannya sebagai fenomena mendorong orang untuk mencapai tujuan dengan nilai-nilai, memenuhi kebutuhan pengikut dan pemimpin (Kessler, 2013). *Transformational leadership* adalah proses di mana para pemimpin menginspirasi pengikut mereka untuk berkinerja lebih tinggi dari yang diharapkan dan berpotensi melebihi kepentingan diri para pengikut sendiri untuk mencapai visi bersama (Han *et al.*, 2016). Pemimpin yang transformasional berusaha untuk memenuhi kebutuhan pengikut lebih tinggi. Masood dan Afsar (2017) dan Knezović dan Drkić (2021) mengembangkan pengertian *transformational leadership* dengan mengaitkan kepada pemecahan masalah secara inovatif (Surtiani *et al.*, 2022).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* adalah kepemimpinan yang dapat mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-

persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

Upaya untuk mengukur keberhasilan *transformational leadership* telah dihasilkan oleh para ahli melalui studi terdahulu. Pendapat Bass (1985, 1990) mengenai dimensi *transformational leadership*, menjadi dasar penelitian di antaranya Han, *et al.* (2016); Afsar *et al.* (2019); Knezović dan Drkić (2021) serta Surtiani *et al.* (2022) yaitu empat karakteristik sebagai dimensi *transformational leadership*, yang meliputi *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, dan *individualized consideration*. Studi empiris yang dilakukan Fulop *et al.* (1999) menjadi dasar Rita *et al.* (2018) dalam memandang karakteristik utama sebagai dimensi *transformational leadership* yang baik yaitu paling sedikit ada tiga yang meliputi: merumuskan visi masa depan organisasi, mengkomunikasikan visi baru dan menerapkan visi baru.

### ***Organizational Citizenship Behavior***

Pendapat Organ (1988) menjadi rujukan para peneliti dalam mengembangkan kajian *organizational citizenship behavior* (Surtiani *et al.*, 2022). Organ (1988, menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bersifat diskresioner dan tidak mengharapkan penghargaan formal, dan menjadi bagian yang dapat meningkatkan fungsi organisasi secara efektif (Han, *et al.*, 2016; Rita, *et al.*, 2018; S. K. Khan *et al.*, 2018).

Pegawai yang sering bekerja *overtime* dapat bekerja lebih efisien dari

segi waktu maupun tenaga apabila dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan salah satu kunci kesuksesan organisasi. Pegawai akan bekerja melebihi *job description* dan akan menghasilkan kinerja melebihi dari apa yang diharapkan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah suatu perilaku baik yang timbul dari dalam diri sendiri yang dilakukan seorang pegawai diluar *job description*, sehingga peran *organizational citizenship behavior* (OCB) sangat penting untuk sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

*Organizational citizenship behavior* dijelaskan Organ (1988) meliputi 5 dimensi yang menjadi rujukan para peneliti dalam mengembangkannya sebagai alat ukur, yaitu *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *civic virtue* dan *conscientiousness* (Khan *et al.* 2020). Sedangkan Han *et al.* (2016) menggunakan empat dimensi *organizational citizenship behavior* yang dikembangkan Podsakoff *et al.* (1990), yang meliputi *conscientiousness* (kesadaran), *sportsmanship* (sportif), *civic virtue* (kebajikan sipil), dan *courtesy* (kesopanan).

### ***Innovative Work Behavior***

*Innovative work behavior* dimulai ketika pegawai mengidentifikasi masalah dan mencoba mengusulkan solusi dengan cara baru (Lukes dan Stepen (2017)). *Innovative work behavior* adalah perilaku yang menunjukkan kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide orisinal dan potensial yang berguna untuk dihasilkan, termasuk proses penerapan ide-ide baru tersebut ke dalam praktik. *Innovative work*

*behavior* adalah perilaku yang merupakan proses multi tahap di mana pegawai menghadapi masalah dan kemudian memunculkan ide-ide yang mengarah pada pemecahan masalah tersebut dengan inovasi (Afsar *et al.*, 2014; Masood dan Afsar, 2017; Afsar dan Umrani, 2020).

*Innovative work behavior* merupakan perilaku pegawai untuk menghasilkan, mengadopsi dan menerapkan ide-ide baru. Hal ini dikonfirmasi oleh Akram *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa *innovative work behavior* adalah penemuan, saran dan penerapan gagasan pegawai pada tugas-tugas terkait pekerjaan yang bermanfaat bagi kinerja organisasi. Pendapat Yuan dan Woodman (2010) merujuk Knezovic dan Drkic (2020) menyatakan bahwa *innovative work behavior* adalah perilaku yang menggabungkan penalaran dengan menemukan alternatif, kemajuan, cara baru untuk mencapai tugas, teknologi baru, menerapkan strategi dan metode kerja yang berbeda, dan memastikan sumber daya, sehingga ide-ide baru dapat menjadi kenyataan.

Pendapat Stoffers *et al.* (2015) menjadi dasar Khan *et al.*, (2020), bahwa *innovative work behavior* adalah perilaku individu pegawai yang didukung oleh kemampuan menghasilkan solusi dengan pengetahuan, pengalaman dan keterampilannya. Dari pengertian tersebut dapat dinyatakan *innovative work behavior* adalah perilaku individu yang menunjukkan kemampuan untuk menemukan, menyarankan dan menerapkan ide, proses, produk atau prosedur baru yang sangat berguna dalam meningkatkan kinerja organisasi.

*Innovative work behavior* mencakup kemajuan organisasi secara keseluruhan (Khan *et al.*, 2020). Dimensi *innovative work behavior* menurut Khan *et al.* (2020) mencakup gagasan pembangkitan, pembangunan koalisi, dan eksekusi. Karakteristik *Innovative work behavior* karakteristik dijelaskan Khorakian *et al.* (2019) dan Lukes dan Stephan (2017) meliputi penciptaan ide, pencarian ide, komunikasi ide, implementasi memulai kegiatan, melibatkan orang lain dan mengatasi hambatan.

### **Pengembangan Hipotesis *Transformational Leadership* dan *Innovative Work Behavior***

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara inovasi organisasi dan *transformational leadership*. Hasil penelitian Surtiani *at al.* (2022) dalam sektor publik, dikonfirmasi *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*.

Pemimpin transformasional mendorong dan menugaskan bawahan untuk berpikir secara bebas untuk memperbaiki kemampuan pemecahan masalah dan analitis mereka yang menghasilkan kreativitas. Selain itu, pemimpin transformasional mendukung pegawai dan tidak menghindarkan pegawai dari pengambilan risiko untuk proses baru yang lebih baik (Afsar *et al.*, 2014). Studi empiris memberikan hasil yang beragam mengenai hubungan antara *transformational leadership* dan *innovative work behavior*. Berdasarkan uraian di atas, dapat diajukan hipotesis pertama adalah;

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*.

### ***Transformational Leadership* dan *Organization Citizenship Behavior***

Hasil penelitian Han *et al.* (2016) telah mengkonfirmasi pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour*. Demikian halnya dengan hasil penelitian Murtezaj dan Ahmeti (2021) dan Hadi & Johan (2023) menyatakan *organizational citizenship behaviour* dipengaruhi oleh *transformational leadership*. Faktor-faktor lain yang mendukung *organizational citizenship behaviour* adalah usia dan pengalaman kerja yang terkait dengan penciptaan lingkungan kerja. Hasil studinya menegaskan salah satu karakteristik *transformational leadership* adalah mengkomunikasikan *organizational citizenship behavior* (Muafi & Johan, 2022). Berdasarkan rujukan tersebut, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organization citizenship behavior*.

### ***Organizational Citizenship Behavior* dan *Innovative Work Behavior***

Studi empiris yang menghubungkan *organizational citizenship behavior* dengan *innovational work behavior* belum banyak mendapat perhatian peneliti. Namun hasil penelitian Khaola dan Coldwell (2017) telah berhasil menjelaskan *innovative work behavior* dipengaruhi secara positif oleh *organizational citizenship behavior*. Hal ini menjadi dasar hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

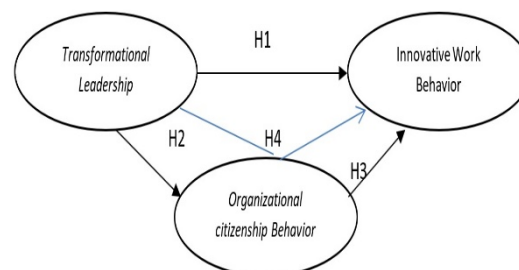
H3: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*.

### ***Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, dan Innovative Work Behavior***

Beberapa penelitian berpendapat melalui berbagai mediator bahwa *transformational leadership* dan *innovative work behavior* tidak memiliki hubungan langsung (Bass, 1999; Bednall *et al.*, 2018). Namun, variabel *mediating* memainkan peran penting dalam menentukan hubungan tersebut. *Transformational leadership* dapat meningkatkan motivasi pegawai sehingga terlibat dalam pekerjaan yang mendukung terwujudnya tujuan organisasi (Purwanto *et al.*, 2021). *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Kartikaningdyah dan Utami, 2017). Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh (Mu'adz dan Wajdi, 2018) dalam penelitiannya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *transformational leadership* dengan *organizational citizenship behavior*. Persaingan dunia usaha diperlukannya tim yang kuat serta pemimpin yang mampu menghadapi tantangan yang ada serta mampu ikut serta dalam berkompetisi untuk jadi yang terbaik. Penelitian yang dilakukan oleh Suprpti *et al.* (2020) *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. Studi ini, juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Abdullahi *et al.* (2020), yang menjelaskan *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Berdasarkan hasil studi empiris di atas, maka hipotesis ke-empat yang diajukan adalah:

H4 : *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* melalui *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan, model kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Kerangka Konseptual**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif dan menguji hipotesis yang diajukan dalam menganalisis peran *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *mediating* pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovative work behavior*. Penelitian ini menggunakan metode survei, kuesioner dengan menggunakan Skala *Likert* (1-5) disebar kepada 83 pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung sebanyak 83 orang dari 487 populasi. Perhitungan sampel menggunakan Rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10%. Teknik sampling menggunakan *random sampling*. Pengumpulan data bersifat *cross sectional*, artinya dilakukan pada suatu saat tertentu saja.

Pengukuran variabel diadaptasi dari penelitian sebelumnya. Pengukuran variabel *transformational leadership* diadaptasi dari Podsakoff *et al.* (1990) yang digunakan oleh Afsar *et al.* 2019: Surtiani *et al.*, 2022) yang meliputi 20 item pernyataan, terdapat 4 dimensi yang masing-masing diukur dengan 5 item pernyataan. Pengukuran variabel *organizational citizenship behavior* menggunakan 15 item pernyataan yang diadaptasi dari Organ (1988) yang digunakan oleh Rita *et al.* (2018) dan S.K. Khan *et al.* (2018), meliputi 5

dimensi yang masing-masing diukur dengan 3 item pernyataan. Sedangkan variabel pengukuran *Innovative work behavior* menggunakan 19 item pernyataan yang diadaptasi dari Lukes dan Stepen (2017), meliputi 6 dimensi yang diukur dengan 3 item pernyataan untuk 5 dimensi pertama dan dimensi terakhir diukur dengan 4 item pernyataan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan statistik deskriptif untuk mengukur rata-rata (*mean*) dan standar deviasi untuk setiap variabel, sedangkan untuk menganalisis pengaruh antar variabel menggunakan *Structural Equational Modeling* (SEM) yang merupakan model analisis *multivariate* dan data diolah menggunakan *Smart-PLS* Versi 3.29; Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015.

## HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

### Karakteristik Responden

Hasil penelitian mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1. Karakteristik Responden.**

Responden	Jumlah	Persentase
<b>Jenis kelamin:</b>		
Laki-laki	42	51%
Perempuan	41	49%
<b>Usia:</b>		
18 – 28 Tahun	24	29%
29 – 39 Tahun	25	30%
40 – 50 Tahun	20	24%
> 50 Tahun	14	17%
<b>Pendidikan:</b>		
SMA/SMK	31	37%
S1	45	54%
S2	7	8%
<b>Lama Bekerja</b>		
1 – 3 Tahun	21	25%
4 – 6 Tahun	15	18%
7 – 9 Tahun	18	22%
> 9 Tahun	29	35%

Sumber: Hasil pengolahan data *Smart-PLS* versi 3.29, 2023

Tabel di atas diketahui responden sebanyak 83 orang, 51% di antaranya

merupakan laki-laki dan 49% sisanya merupakan perempuan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa perempuan memiliki peluang yang sama di Dinas Kesehatan Kota Bandung. Pada kategori usia, sebanyak 30% berusia 29 – 39 tahun, 29% berusia 18 – 28 tahun, 24% berusia 40 – 50 tahun dan 17% berusia lebih dari 50 tahun. Dari sisi usia, pada umumnya pegawai memiliki komposisi yang berimbang pada setiap tingkatan usia, sehingga keberlangsungan organisasi terjamin dengan baik. Pada latar pendidikan, didominasi oleh lulusan program sarjana yaitu sebanyak 54%. Hal ini berarti pegawai Dinas Kesehatan Kota Bandung memiliki pendidikan yang memadai. Pada kategori lama bekerja, responden terbanyak merupakan pegawai dengan lama bekerja lebih dari 9 tahun sebanyak 35%. Komposisi masa kerja pegawai di Dinas kesehatan Kota Bandung juga tersebar dengan nilai yang hampir merata.

### Reliabilitas dan Validitas Model Pengukuran

Reliabilitas model pengukuran dievaluasi dengan menggunakan Cronbach's alpha, composite reliability (CR), dan *average variance extract (AVE)* (Urbach dan Ahlemann, 2010). Nilai ambang batas untuk AVE sebesar 0.5, sedangkan untuk ambang batas pada *Standard Loading*, *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* adalah 0,7 (Fornell dan Larcker, 1981; Chin, 1998). Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan pada Tabel 1, nilai minimum dari pengujian masing-masing adalah: *Standard Loading* (0.702), *Cronbach's Alpha* (0.921), *Composite Reliability* (0.933), dan *AVE* (0.543), dengan hasil tersebut maka dipastikan bahwa terdapat keandalan pada semua konstruk.

**Tabel 2. Reliabilitas dan Validitas Konstruk**

Variabel	Indikator	Standar Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
<i>Innovative Work</i>	IWB1	0.870	0.951	0.957	0.54

Behaviour (IWB)				
IWB2	0.705			
IWB3	0.859			
IWB4	0.791			
IWB5	0.773			
IWB6	0.814			
IWB7	0.764			
IWB8	0.716			
IWB9	0.896			
IWB10	0.702			
IWB11	0.796			
IWB12	0.765			
IWB13	0.752			
IWB14	0.815			
IWB15	0.820			
IWB16	0.825			
IWB17	0.791			
IWB18	0.771			
IWB19	0.826			
<hr/>				
Organizational Citizenship Behaviour (OC)				
OC1	0.779			
OC2	0.772			
OC3	0.795			
OC4	0.742			
OC5	0.790			
OC6	0.757			
OC7	0.824			
OC8	0.807	0.921	0.933	0.616
OC9	0.715			
OC10	0.728			
OC11	0.869			
OC12	0.775			
OC13	0.708			
OC14	0.862			
OC15	0.793			
<hr/>				
Transformational Leadership (TL)				
TL1	0.806			
TL2	0.704			
TL3	0.754			
TL4	0.784			
TL5	0.884			
TL6	0.774			
TL7	0.768			
TL8	0.740			
TL9	0.759			
TL10	0.734	0.927	0.934	0.601
TL11	0.869			
TL12	0.753			
TL13	0.759			
TL14	0.708			
TL15	0.780			
TL16	0.825			
TL17	0.722			
TL18	0.772			
TL19	0.806			
TL20	0.846			

Sumber: Hasil pengolahan data *Smart-PLS* versi 3.29, 2023

Selain pengujian validitas konstruk, pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan suatu konstruk atau variabel untuk membedakan dirinya sendiri dari konstruk atau variabel lain dalam kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *AVE* dengan korelasi dari setiap konstruk. Seperti pada Tabel 2, semua nilai akar kuadrat *AVE* lebih besar daripada korelasinya dengan konstruksi lain (Fornell dan Larcker, 1981). Pendekatan alternatif untuk menguji validitas diskriminan dapat juga

dilakukan dengan menguji rasio korelasi HTMT (Henseler *et al.*, 2014). Semua hasil HTMT yang disajikan pada Tabel 2 berada di bawah ambang 0.85, sehingga menunjukkan validitas diskriminan yang memuaskan dari model pengukuran.

**Tabel 3. Validitas Diskriminan**

Fornell-Larcker Criterion			Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	IWB	OCB	TL	IWB	OC	TL
IWB	0.737					
OCB	0.657	0.785			0.721	
TL	0.690	0.534	0.775		0.670	0.735

Sumber: Hasil pengolahan data *Smart-PLS* versi 3.29, 2023.

Keterangan:

*IWB*: Innovative Work Behavior

*OCB*: Organizational Citizenship Behavior

*TL*: Transformational Leadership

### Analisis Statistik Deskriptif

Hasil pengolahan statistik deskriptif untuk setiap variable disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4. Deskripsi Variabel Penelitian**

No	Variabel	Rata-rata	Standard Deviation	Kategori
1	<i>Transformational Leadership</i>	4,173	0,851	Baik
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	4,125	0,814	Baik
3	<i>Innovative Work Behavior</i>	4,124	0,798	Baik

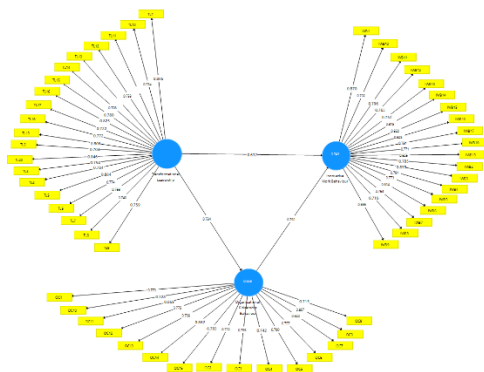
Sumber: Hasil pengolahan data SPSS, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat dinyatakan *transformational leadership*, *organizational citizenship behaviour*, *innovative work behaviour* secara keseluruhan termasuk ke dalam kategori baik, karena memiliki rata-rata skor di antara 3,6 -4,2.

### Struktur Model

Model pengukuran dari penelitian dapat dilihat pada Gambar 2. Besar kekuatan prediksi model dapat dievaluasi dengan skor *R-Square*, yaitu 0.743 untuk *innovative work behaviour* dan 0.538 untuk *organizational citizenship behaviour*.





**Gambar 2. Model Koefisien Jalur**

**Model Causality Test**

Untuk menguji model, teknik *bootstrapping* dengan *subsample* sebanyak 500, bertujuan untuk mengukur signifikansi dari koefisien jalur. Tabel 3 menunjukkan hasil analisis jalur struktur model. Koefisien jalur diuji untuk memeriksa hipotesis dari H1 sampai H4. *Transformational leadership* ( $\beta = 0.632$ ;  $t = 5.654$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour*, yang mendukung hipotesis 1. *Transformational leadership* ( $\beta = 0.734$ ;  $t = 18.946$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*, yang mendukung hipotesis 2. *Organizational citizenship behaviour* ( $\beta = 0.761$ ;  $t = 7.339$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behaviour*, yang mendukung hipotesis 3. *Organizational citizenship behaviour* ( $\beta = 0.558$ ;  $t = 7.746$ ;  $p\text{-values} = 0.000$ ), sebagai variabel yang memediasi pengaruh positif dan signifikan *transformational leadership* terhadap *innovative work behaviour*, yang mendukung hipotesis 4.

**Tabel 5. Koefisien Jalur**

	Original Sample	Sample Mean	Std. Deviation	T Statistics	P Values	Kesimpulan
TL → IWB (H1)	0.632	0.647	0.112	5.654	0.000	Didukung
TL → OC (H2)	0.734	0.753	0.039	18.946	0.000	Didukung
OC → IWB (H3)	0.761	0.747	0.104	7.339	0.000	Didukung
TL → OC → IWB (H4)	0.558	0.561	0.072	7.746	0.000	Didukung

Sumber: Hasil pengolahan data *Smart-PLS* versi 3.29, 2023.

**PENUTUP**  
**Kesimpulan**

Berdasarkan data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peran *organizational citizenship behaviour* dalam memediasi *transformational leadership* Dinas Kesehatan Kota Bandung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behaviour*, Persaingan dunia kerja menuntut tim yang kuat serta pemimpin yang flexible dalam menghadapi tantangan yang ada serta mampu ikut serta dalam berkompetisi untuk mencapai tujuan. *Transformational leadership* dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga hal ini berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour*, hal ini juga mendukung hipotesis peneliti dimana *Transformational Leadership* juga membutuhkan *Organizational Citizenship Behaviour* yang baik untuk menciptakan pekerja yang inovatif dan mampu berkompetisi dalam mencapai tujuan Bersama.

Dari kesimpulan tersebut dapat diajukan beberapa saran yang diharapkan dapat membantu Dinas Kesehatan Kota Bandung dalam pengembangan inovasi organisasi guna menunjang kinerja organisasi, sebagai berikut: mengembangkan pelatihan kepemimpinan untuk mendorong *transformational leadership* yang memengaruhi tumbuhnya *innovative work behavior*; meningkatkan iklim kerja yang lebih kondusif, sehingga ide-ide baru yang muncul dapat terus berkembang, pemimpin lebih menghargai pegawai dengan cara menunjukkan kebanggaan di depan pegawai lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2018). Exploring the Impact of Knowledge Sharing on the Innovative Work Behavior of Employees: A Study in China. *International Business Research*, 11(3), 186. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n3p186>
- Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39-54.
- AlKindy, A. M., Shah, I. M., & Jusoh, A. (2016). The impact of transformational leadership behaviors on work performance of omani civil service agencies. *Asian Social Science*, 12(3), 152-164.
- Bally, J. M. (2007). The role of nursing leadership in creating a mentoring culture in acute care environments. *Nursing economics*, 25(3), 143.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 No. 5. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, Bernard, M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.8619&rep=rep1&type=pdf>.
- Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K., & J. Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need?. *British Journal of Management*, 29(4), 796-816.
- Burns, James MacGregor. (1978). Transformational Leadership Theory. [https:// www.leadership-central.com/burns-transformational-leadership-theory](https://www.leadership-central.com/burns-transformational-leadership-theory)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-

50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hadi, P., & Johan, A. (2023). The Effect of Perceived Organizational Support on Career Commitment: The Mediating Role of Work Engagement. *Calitatea*, 24(196), 148-155.
- Hamdi, S. S., Jameel, A. S., Massoudi, A. H., & Ahmad, A. R. (2021). Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior in Secondary Schools. In *3rd International Conference on Administrative & Financial Sciences (ICAFS 2021)*.
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D.-Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130–149. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>.
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediasi organizational citizenship behavior (OCB). *Journal of Applied Business Administration*, 1(2), 256-269.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khaola, P.P., & D.A. Coldwell. (2017). Striking a Balance between Types of Organizational Citizenship Behaviour. *Shouthern African Business Review*. Vol. 21, 2017. DHET Accredited. ISSN: 1998-8125.
- Khorakian, A., Mohammadi Shahroodi, H., Jahangir, M., & Nikkhah Farkhani, Z. (2019). Innovative Work Behavior in Public Organizations: The Roles of Ethical and Knowledge Sharing Behaviors. *Creativity Research Journal*, 31(2), 164–173. <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1607444>.
- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2), 398–415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>.
- Lange, M. A., & Hernandez-Bark, A. (2020). Leadership models and work behavior: An empirical analysis of consequences of authentic and transformational leadership. *Advances in Pharma Business Management and Research*, 45.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and

- downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2), 398–415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>.
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 23(1), 136-158. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0262>
- Masood, M., & Afsar, B. (2017). Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nursing inquiry*, 24(4), e12188.
- Muafi, M., & Johan, A. (2022). Role of remote transformational leadership on service performance: Evidence in Indonesia. *Engineering Management in Production and Services*, 14(4).
- Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M., & Pham, H. C. (2020). Mapping antecedents of innovative work behavior: A conceptual review. *The Journal of Developing Areas*, 54(4).
- Murtezaj, D., & Ahmeti, A. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Workplace: Case study at the Recycling Company Rec-Kos, Kosovo. *Thesis*, 10(1), 93-110.
- Oktaviana, E. (2022). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Innovative Work Behavior dan Transformational Leadership Sebagai Moderating Terhadap Employee Performance* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia)).
- Palupi, M. (2020). Efforts to Improve Employee Creativity Through Transformational Leadership. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 224-232.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Pranata, S. P. K. A., Sitiari, N. W., & Yasa, P. N. S. (2020). the effect of organizational citizenship behavior (ocb) towards work stress and performance of employees in income agency regional City of Denpasar. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 7(1), 65-72.
- Purwanto, A. (2021). Leadership in the Innovation Era: Transactional or Transformational Style?. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>.
- Suprapti, S., Asbari, M., Cahyono, Y., Mufid, A., & Khasanah, N. E. (2020). Leadership style, organizational culture and

innovative behavior on public health center performance during Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 76-88.

Surtiani, A., Faoziah, N., Prihatini, A., Abdurrahman, F. A., & Sutisna, S. (2022). Innovative Work Behavior In The Public Sector: Impact Of Transformational Leadership (Cased Study At The Regional Revenue Agency Of West Java Province). *Res Militaris*, 12(2), 7413–7425.

Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59.

Wira, I. G. K. A., Supartha, G., & Wayan, I. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja* (Doctoral dissertation, Udayana University).