

PENGARUH KEGIGIHAN (*GRIT*) DAN KEPEMIMPINAN YANG MEMBERDAYAKAN (*EMPOWERING LEADERSHIP*) TERHADAP PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI (*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*) MELALUI KETERIKATAN KERJA (*WORK ENGAGEMENT*) SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI PADA KARYAWAN GEN Z

Djaka Adiwinata^{1*}, Irawan², Kety Soraya³

¹Program Studi Manajemen, Universitas Faletahan, Indonesia

²Program Studi Manajemen, Universitas Faletahan, Indonesia

³Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, Universitas Faletahan, Indonesia

*Email corresponding author: djaka.adiwinata@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to examine the direct effect of grit and empowering leadership on organizational citizenship behavior, as well as their indirect effect mediated by work engagement. This research was conducted using a quantitative method with a Structural Equation Modeling (SEM) approach, with a population of 65 Gen Z employees. Data collection was carried out using questionnaires distributed directly. Data analysis was performed using SmartPLS 3.3. The results showed that EL and GRIT do not have a significant direct effect on OCB. However, both have a positive and significant effect on WE, which subsequently has a positive and significant effect on OCB. The mediation test results indicate that WE significantly mediates the effect of GRIT and EL on OCB. These findings emphasize that WE is a crucial mechanism bridging the influence of individual factors and the work environment on OCB.

Keywords: *Grit, Empowering Leadership, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior*

Citation: Adiwinata, D., Irawan., & Soraya, K. (2026). Pengaruh Kegigihan (*Grit*) dan Kepemimpinan yang Memberdayakan (*Empowering Leadership*) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) melalui Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) sebagai Variabel Mediasi: Studi pada Karyawan Gen Z. *Jurnal Riset Akuntansi Soedirman (JRAS)*, 5(1): 187-196.

PENDAHULUAN

Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan karena dunia bisnis semakin berkembang di era globalisasi saat ini. Untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki rencana bisnis yang kuat dan sumber daya manusia yang berbakat yang bersedia berkontribusi lebih dari sekadar menjalankan tugas formal mereka.

Perusahaan harus memahami dan mengelola motivasi karyawan dalam dunia kerja yang semakin dinamis agar dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan meningkatkan produktivitas. Karena kurangnya motivasi dapat berdampak negatif pada kinerja, kepuasan kerja, dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Aditya *et al.*, 2025).

Perilaku seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, menjaga suasana kerja yang kondusif, menghindari keluhan yang tidak terselesaikan, dan juga mendukung kelancaran operasional perusahaan merupakan perwujudan nyata dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kehadiran OCB dalam suatu organisasi telah terbukti meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta menciptakan iklim kerja yang sehat. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong pertumbuhan OCB sebagai strategi untuk mengelola kemerosotan sumber daya manusia (Amin *et al.*, 2025).

Sebuah penelitian telah menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja meningkat dengan *grit*, yang didefinisikan sebagai ketekunan dan semangat untuk mencapai tujuan jangka panjang. *Grit* tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tantangan di tempat kerja dan berusaha lebih keras untuk

mencapai keberhasilan profesional (Duckworth *et al.*, 2007).

Meskipun *empowering leadership* umumnya dianggap bermanfaat bagi karyawan dan organisasi, aliran pekerjaan yang muncul menunjukkan potensi dampak negatif dan positif. Secara spesifik, bahwa *empowering leadership* di tingkat tim dapat berkaitan dengan OCB (Wang *et al.*, 2023).

Ketika Kahn (1990) menerbitkan makalah tentang "*employee engagement*", yang menunjukkan bahwa karyawan memilih untuk berinvestasi sepenuhnya dalam pekerjaan mereka, konsep keterlibatan karyawan pertama kali muncul sekitar 30 tahun yang lalu. Beberapa tahun kemudian, Maslach dan Leiter (2008) memperkenalkan kembali konsep masa lalu karyawan sebagai kondisi penuh energi, yang berbeda dengan kelelahan kerja atau kelelahan. Karyawan tingkat tinggi biasanya bersemangat dan antusias, dan mereka melihat pekerjaan mereka sebagai tantangan yang harus ditaklukkan daripada beban yang harus dihindari.

Dalam ekonomi global yang semakin saling terhubung, *employee engagement* atau keterikatan karyawan telah menjadi perhatian utama bagi para peneliti dan pemimpin perusahaan. Konsep ini tidak hanya dipandang sebagai strategi kerja, tetapi juga sebagai cara untuk memastikan karyawan selaras dengan tujuan dan nilai organisasi. Melalui keterikatan, karyawan didorong untuk termotivasi memberikan kontribusi bagi kesuksesan perusahaan sambil tetap memperhatikan kesejahteraan pribadi mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Syuhada Putra, 2024) ditemukan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara *Grit* yang dimiliki oleh karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang mereka tunjukkan. Selanjutnya, penelitian (Alzahrani, n.d.) didapatkan hasil bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a field of study devote to understanding, explaining, and ultimately improving the attitudes and behaviors of individuals and groups in organizations. Scholars in management departemen of universitas and scientists in business organizations conduct research on OB. The findings form those research studies are then applied by manager or consultants to see whether they help meet "real-world" challenges. OB can be contrasted with two other courses commonly offered in management departments: human resource management and strategic management (Colquitt et al., 2019).

Menurut (Robbins & Judge, 2013), OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku diskresi yang tidak secara eksplisit diwajibkan oleh tugas pekerjaan formal seorang karyawan, namun berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan beberapa definisi *organizational citizenship behavior* yang telah dipaparkan, penulis menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan yang tidak secara resmi diwajibkan, tetapi berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi. *organizational citizenship behavior* (OCB) mencakup tindakan di luar tugas formal yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Meskipun tidak diakui dalam struktur kerja resmi, perilaku ini penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Grit

Duckworth *et al.* (2007) mengkonseptualisasikan *grit* sebagai konstruksi hierarkis yang didukung oleh dua dimensi yang saling terkait, yakni konsistensi minat dan ketekunan upaya. Menurut Duckworth, individu dengan tingkat *grit* yang tinggi lebih cenderung melihat proses pencapaian tujuan sebagai lari maraton daripada lari sprint, karena ketekunan dan gairah adalah kekuatan mereka. Individu yang memiliki kegigihan lebih cenderung bertahan dan pada akhirnya mencapai tujuan mereka daripada mereka yang mengubah arah atau berhenti ketika frustrasi atau bosan yang merupakan salah satu tantangan personal itu sendiri.

Adapun karakteristik *grit* menurut (Santos *et al.*, 2022) yaitu sebagai berikut:

1. Tidak mudah menyerah meskipun ada hambatan maupun kegagalan.
2. Seseorang yang memiliki *grit* tinggi menunjukkan performa akademik dan performa kerja yang lebih baik daripada orang pada umumnya, karena mereka lebih tekun, tidak mudah menyerah dan memetik pelajaran dari pengalaman gagal.
3. Mempertahankan minat dan tujuan pada satu pilihan dengan meregulasi proses belajar.
4. Tidak mudah terdistraksi dengan tujuan jangka pendek.

Empowering Leadership

Kepemimpinan atau kepemimpinan yang memberdayakan merupakan gaya kepemimpinan yang mengedepankan pemberdayaan bagi anggotanya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan fokus untuk bisa memberdayakan anggotanya dengan cara memberi motivasi, memahami perilaku dan keinginan anggotanya, serta melibatkan anggotanya didalam pengambilan keputusan. Konsep *empowering leadership* atau kepemimpinan yang memberdayakan merujuk pada tindakan seorang pemimpin dalam membagi kekuasaan dengan para bawahan, tim, atau kelompoknya, dengan memberi mereka tingkat otonomi dan tanggung jawab tertentu. Pendekatan ini ditandai oleh perilaku kepemimpinan khusus yang bertujuan untuk memotivasi karyawan secara internal dan mendukung pencapaian kesuksesan dalam pekerjaan.

Selanjutnya, (Robbins & Judge, 2013) (Colquitt *et al.*, 2019), dan (Armstrong, 2008) juga memberikan pandangan mereka tentang kepemimpinan. Robbins & Judge (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kapasitas seseorang untuk memengaruhi kelompok dalam rangka mewujudkan visi maupun tujuan yang telah ditetapkan bersama, sementara Colquitt *et al.* (2019) menekankan pentingnya kekuasaan dan pengaruh dalam mengarahkan pengikut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Armstrong (2008) menyoroti aspek inspirasi dalam kepemimpinan, di mana pemimpin menggerakkan orang untuk memberikan yang terbaik melalui pengembangan visi dan motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ketiga perspektif ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan kekuasaan, pengaruh, dan inspirasi untuk mendorong anggota tim atau organisasi bekerja bersama menuju tujuan bersama.

Work Engagement

Konsep *engagement* pertama kali diangkat oleh Kahn (1990) dengan merilis makalah pertama mengenai "*personal engagement*" dan berpendapat bahwa karyawan memilih untuk sepenuhnya menginvestasikan diri mereka dalam peran berdasarkan pengalaman kerja mereka. Employee engagement adalah keterlibatan positif seorang karyawan pada pekerjaannya yang ditunjukkan melalui daya tahan, rasa bangga, antusiasme, dan perasaan bahagia jika waktunya tercurah untuk pekerjaan.

Menurut Bagozzi (1992) engagement dapat dilihat sebagai manifestasi dari sikap yang lebih kompleks dan beragam, yang mencakup tidak hanya evaluasi positif atau negatif, tetapi juga motivasi dan keterlibatan dalam Tindakan. dan Menurut Schaufeli *et al.*, (2006) Istilah-istilah *work engagement*, *employee engagement* and *job engagement* sering digunakan oleh karena itu, dalam penelitian ini, kami menganggap ketiga konsep ini serupa. Kemudian *work engagement* didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang positif dan berenergi yang ditandai oleh keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Ini mencakup perasaan antusiasme, dedikasi, dan absorpsi dalam tugas yang dilakukan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka merasa bersemangat dan memiliki energi yang tinggi saat bekerja, serta merasa bangga dan terinspirasi oleh pekerjaan yang mereka lakukan (Inam *et al.*, 2021; Kaya & Karatepe, 2020; Li *et al.*, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dan program *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan menggunakan alat SmartPLS 3.3 sebagai metode

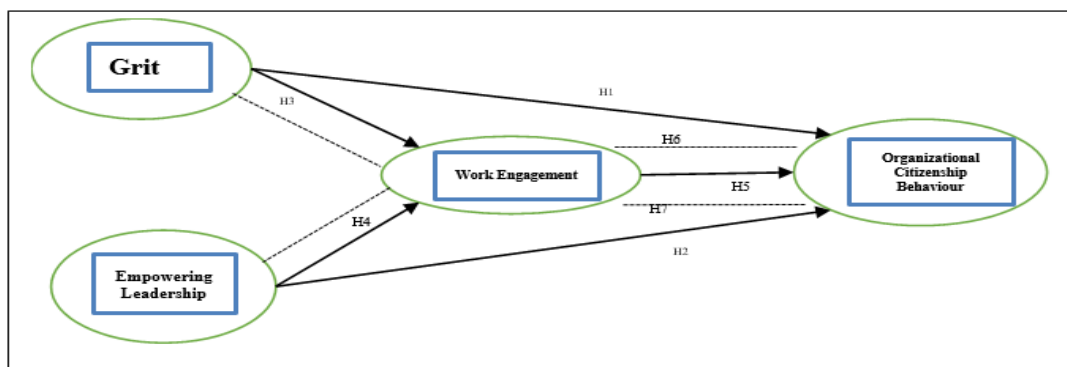
penelitiannya. Dalam melakukan penelitian ini, data primer dibuat sebagai sumber data dengan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus dari Ferdinan (2014) yakni membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel parameter yang akan di analisis.

Jumlah sampel = jumlah indikator (parameter) X 5

Penelitian menggunakan 13 indikator (parameter), maka jumlah sampel yang digunakan adalah $13 \times 5 = 65$ responden.

Pada penelitian ini kuesioner disebarakan secara personal kepada seluruh responden yang sesuai dengan karakteristik yang telah ditentukan. Pengukuran variabel menggunakan skala likert, yaitu alat pengukur yang bertujuan untuk mengukur sikap atau opini, Skala ini disusun pertama kali untuk menilai persetujuan (level of agreement) dari seseorang atas pernyataan yang diajukan (Purwohedhi, 2022). Skala yang digunakan adalah skala likert dengan point Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), Sangat Setuju (5).

Berikut ini merupakan pengujian hipotesis yang terdapat pada penelitian artikel sebagai berikut:



H1: Apakah *grit* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?

H2: Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?

H3: Apakah *grit* berpengaruh terhadap *work engagement*?

H4: Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap *work engagement*?

H5: Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?

H6: Apakah *grit* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*?

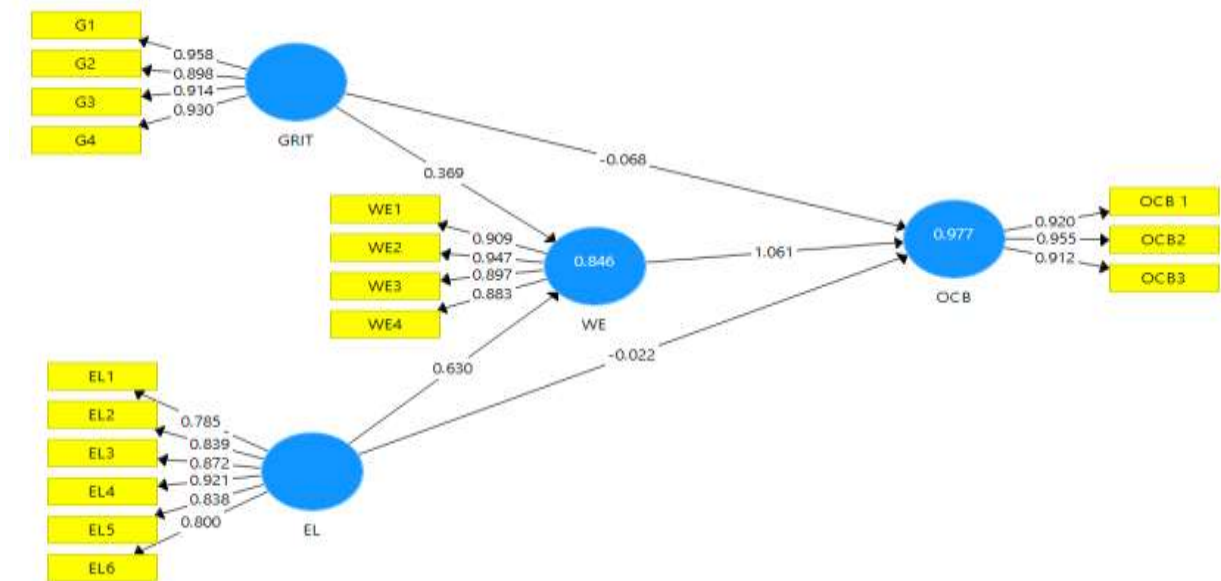
H7: Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*?

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis inferensial dengan teknik analisis SEM-PLS dilakukan dengan tiga tahap. Tahap pertama melakukan Analisa outer model. Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Tahap kedua adalah melakukan Analisa inner model. Analisa inner model atau struktural model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Terakhir yaitu tahap pengujian Hipotesa yang dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya dan t- statistiknya. Untuk nilai probabilitas, nilai *p-value* dengan *alpha* 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk *alpha* 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika t-statistik > t-tabel.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruknya. Untuk penelitian konfirmatori, batas *factor loading* yang digunakan adalah sebesar 0,7, sedangkan untuk penelitian eksploratori maka batas *factor loading* yang digunakan adalah sebesar 0,6. Oleh karen itu, penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori, maka batas *factor loading* yang digunakan untuk menguji validitas konvergen masing-masing indikator adalah 0,7. Berikut ini adalah hasil estimasi model PLS dengan keterangan **Grit**, **EL** (*Empowering Leadership*), **WE** (*Work Engagement*), **OCB** (*Organizational Citizenship Behavior*).



Gambar 1. Hasil Estimasi Model PLS (*Algorithm*)

Berdasarkan hasil estimasi model pada gambar 4.1, seluruh indikator telah memiliki nilai *factor loading* diatas 0,7, hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dalam mengukur konstruknya sehingga dapat digunakan dalam penelitian. Nilai *factor loading* masing-masing abletor terhadap konstruknya dapat dilihat pada able berikut:

Tabel 1. Nilai Indikator *Loading Factor*

	<i>EL</i>	<i>GRIT</i>	<i>OCB</i>	<i>WE</i>
<i>EL1</i>	0.785			
<i>EL2</i>	0.839			
<i>EL3</i>	0.872			
<i>EL4</i>	0.921			
<i>EL5</i>	0.838			
<i>EL6</i>	0.800			
<i>G1</i>		0.958		
<i>G2</i>		0.898		
<i>G3</i>		0.914		
<i>G4</i>		0.930		
<i>OCB1</i>			0.920	
<i>OCB2</i>			0.955	
<i>OCB3</i>			0.912	
<i>WE1</i>				0.909

WE2	0.947
WE3	0.897
WE4	0.883

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026 (*SmartPLS 3*)

Dengan melihat nilai *factor loading* masing-masing indikator, uji validitas konvergen juga dilakukan dengan melihat *Average Variance Extracted (AVE)* masing-masing konstruk, model dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen yang disyaratkan jika masing-masing konstruk telah memiliki nilai *AVE* di atas 0,5.

Tabel 2. Nilai AVE

<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	
EL	0.712
GRIT	0.856
OCB	0.864
WE	0.827

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026 (*SmartPLS 3*)

Hasil analisis pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *AVE* di atas 0,5 yang berarti seluruh konstruk telah memenuhi validitas konvergen yang baik.

Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *Crombach's Alpha* dan nilai *Composite Reliability* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *Crombach's Alpha* melebihi 0,7 dan nilai *Composite Reliability* melebihi 0,7.

Tabel 3. Reliabilitas Konstruk

	<i>Crombach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
EL	0.918	0.937
GRIT	0.944	0.960
OCB	0.921	0.950
WE	0.930	0.950

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026 (*SmartPLS 3*)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, nilai *crombach's alpha* seluruh konstruk > 0,7, nilai *composite reliability* > 0,7 dan nilai *AVE* seluruh konstruk > 0,5 yang berarti seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas konstruk yang baik.

Uji Hipotesis

Tabel 4. Bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EL -> OCB	-0.022	-0.027	0.044	0.515	0.607
EL -> WE	0.630	0.628	0.083	7.578	0.000
GRIT -> OCB	-0.068	-0.066	0.048	1.413	0.158
GRIT -> WE	0.369	0.371	0.089	4.128	0.000
WE -> OCB	1.061	1.063	0.058	18.152	0.000

Sumber: Diolah oleh peneliti 2026 (*SmartPLS 3*)

Tabel 6. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
GRIT -> WE -> OCB	0.392	0.396	0.104	3.764	0.000
EL -> WE -> OCB	0.668	0.666	0.085	7.883	0.000

Sumber: Diolah oleh peneliti 2026 (*SmartPLS 3*)

Berdasarkan hasil dari output bootstrapping sesuai dengan data dari SmartPLS. Maka diperoleh hasil analisis yang akan dijelaskan mengenai pembahasan keterkaitan sesuai dengan hipotesis:

H1: Apakah grit berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior?

Hubungan GRIT terhadap OCB memiliki nilai *original sample* sebesar **-0,068**, *t-statistic* sebesar **1,413**, dan *p-value* sebesar **0,158**. Karena *t-statistic* < 1,696 dan *p-value* > 0,05, maka **H₀ tidak ditolak**. Artinya, **GRIT tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB**. Meskipun nilai *original sample* menunjukkan arah hubungan negatif, hubungan tersebut tidak terbukti signifikan secara statistik.

H2: Apakah empowering leadership berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior?

Hubungan EL terhadap OCB memiliki nilai *original sample* sebesar **-0,022**, *t-statistic* sebesar **0,515**, dan *p-value* sebesar **0,607**. Karena *t-statistic* < 1,696 dan *p-value* > 0,05, maka **H₀ tidak ditolak**. Dengan demikian, **EL tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB**. Nilai *original sample* yang negatif menunjukkan bahwa arah hubungan EL terhadap OCB adalah **negatif atau berlawanan arah**, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik.

H3: Apakah grit berpengaruh terhadap work engagement?

Hubungan GRIT terhadap WE memiliki nilai *original sample* sebesar **0,369**, *t-statistic* sebesar **4,128**, dan *p-value* sebesar **0,000**. Karena *t-statistic* > 1,696 dan *p-value* < 0,05, maka **H₀ ditolak**. Dengan demikian, **GRIT berpengaruh positif dan signifikan terhadap WE**. Artinya, semakin tinggi GRIT, maka semakin tinggi pula WE.

H4: Apakah empowering leadership berpengaruh terhadap work engagement?

Hubungan EL terhadap WE memiliki nilai *original sample* sebesar **0,630**, *t-statistic* sebesar **7,578**, dan *p-value* sebesar **0,000**. Karena *t-statistic* > 1,696 dan *p-value* < 0,05, maka **H₀ ditolak**. Dengan demikian, **EL berpengaruh positif dan signifikan terhadap WE**. Nilai *original sample* yang positif menunjukkan bahwa peningkatan EL cenderung diikuti oleh peningkatan WE.

H5: Apakah work engagement berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior?

Hubungan WE terhadap OCB memiliki nilai *original sample* sebesar **1,061**, *t-statistic* sebesar **18,152**, dan *p-value* sebesar **0,000**. Karena *t-statistic* > 1,696 dan *p-value* < 0,05, maka **H₀ ditolak**. Dengan demikian, **WE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB**. Nilai *original sample* yang positif menunjukkan bahwa peningkatan WE akan diikuti oleh peningkatan OCB.

H6: Apakah grit berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior melalui work engagement?

diperoleh bahwa WE mampu memediasi pengaruh GRIT terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,392, *t-statistic* sebesar 3,764, dan *p-value* sebesar 0,000. Karena nilai *p-value* < 0,05, maka **H₀ ditolak**. Nilai *original sample* yang positif menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung GRIT terhadap OCB melalui WE memiliki arah positif. Dengan demikian, semakin tinggi GRIT, semakin tinggi WE, yang pada akhirnya dapat meningkatkan OCB. Hasil ini menunjukkan bahwa WE menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh GRIT terhadap OCB.

H7: Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* melalui *work engagement*?

Hasil pengujian menunjukkan bahwa **WE mampu memediasi pengaruh EL terhadap OCB**. Jalur $EL \rightarrow WE \rightarrow OCB$ memiliki nilai *original sample* sebesar **0,668**, *t-statistic* sebesar **7,883**, dan *p-value* sebesar **0,000**. Nilai *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan, sehingga H_0 ditolak. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa peningkatan EL dapat meningkatkan WE, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan OCB. Dengan demikian, WE berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme bagaimana EL dapat memberikan pengaruh terhadap OCB.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Grit* dan *Empowering Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan Gen Z, dapat disimpulkan bahwa *Grit* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Demikian pula, *Empowering Leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa karakteristik individu berupa *grit* maupun gaya kepemimpinan yang memberdayakan belum secara langsung mendorong munculnya perilaku OCB pada responden.

Selanjutnya, *Grit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (WE). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki ketekunan dan konsistensi dalam mencapai tujuan cenderung memiliki keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. *Empowering Leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap WE, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan otonomi, tanggung jawab, motivasi, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Hasil ini sesuai dengan hasil pengujian pada manuskrip, di mana $GRIT \rightarrow WE$ memiliki *t-statistic* 4,128 dan $EL \rightarrow WE$ sebesar 7,578 dengan *p-value* 0,000.

Selain itu, *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin besar kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Hubungan $WE \rightarrow OCB$ merupakan hubungan langsung yang paling kuat dalam model, dengan *original sample* sebesar 1,061, *t-statistic* 18,152, dan *p-value* 0,000.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Work Engagement* mampu memediasi pengaruh *Grit* terhadap OCB. Pengaruh tidak langsung $GRIT \rightarrow WE \rightarrow OCB$ memiliki *original sample* sebesar 0,392, *t-statistic* 3,764, dan *p-value* 0,000. Dengan demikian, pengaruh *grit* terhadap OCB menjadi signifikan ketika berlangsung melalui peningkatan *work engagement*.

Selanjutnya, *Work Engagement* juga mampu memediasi pengaruh *Empowering Leadership* terhadap OCB. Jalur $EL \rightarrow WE \rightarrow OCB$ memiliki *original sample* sebesar 0,668, *t-statistic* 7,883, dan *p-value* 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *empowering leadership* dapat meningkatkan OCB terutama melalui kemampuannya dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* merupakan mekanisme penting dalam menjelaskan terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Gen Z. *Grit* sebagai faktor individual dan *Empowering Leadership* sebagai faktor lingkungan kepemimpinan lebih efektif dalam mendorong OCB ketika keduanya mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, upaya organisasi dalam meningkatkan OCB pada karyawan Gen Z tidak cukup hanya berfokus pada karakteristik individu atau gaya kepemimpinan, tetapi perlu diarahkan pada penciptaan kondisi kerja yang mampu meningkatkan *Work Engagement*.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi organisasi/perusahaan, peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Gen Z sebaiknya dilakukan dengan memprioritaskan peningkatan *Work Engagement*, karena variabel ini terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta menjadi mediator antara *Grit* dan *Empowering Leadership* terhadap OCB. Organisasi dapat meningkatkan *work engagement* melalui pemberian pekerjaan yang bermakna, komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan antusiasme karyawan.
2. Bagi pimpinan, penerapan *Empowering Leadership* perlu diperkuat melalui pemberian otonomi dan tanggung jawab yang proporsional, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pemberian kepercayaan, serta dukungan terhadap pengembangan kemampuan karyawan. Hal ini penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, yang selanjutnya dapat meningkatkan OCB.
3. Bagi pengelola sumber daya manusia, pengembangan *Grit* pada karyawan dapat diarahkan pada program yang mendorong ketekunan, konsistensi terhadap tujuan, kemampuan menghadapi hambatan, dan orientasi terhadap pencapaian tujuan jangka panjang. Namun, karena *grit* tidak terbukti berpengaruh secara langsung terhadap OCB, pengembangan *grit* sebaiknya diintegrasikan dengan strategi peningkatan *work engagement* agar dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap perilaku kewargaan organisasi.
4. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian dapat dikembangkan dengan menggunakan jumlah responden yang lebih besar dan cakupan organisasi atau sektor industri yang lebih beragam. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan OCB pada karyawan Gen Z, seperti kepuasan kerja, *perceived organizational support*, *psychological empowerment*, *organizational commitment*, atau faktor lingkungan kerja lainnya. Selain itu, penelitian dengan pendekatan longitudinal dapat dipertimbangkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih kuat mengenai hubungan *Grit*, *Empowering Leadership*, *Work Engagement*, dan OCB dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Muhamad Dafa., Adiwinata, Djaka., & Irawan. (2025). Kepuasan Kerja: *Grit* dan Keseimbangan Hidup Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi. *Sains: Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Alzahrani, M. S. (n.d.). The Impact of *Empowering Leadership* Behaviors on *Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of the North for Humanities*.
- Amin, H., Adiwinata, D., & Irawan, I. (2025). Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *MARAS : Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 3(3), 1241–1250. <https://doi.org/10.60126/maras.v3i3.1232>
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: A guide to action* (4th ed). Kogan Page.
- Bagozzi, R. P. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2), 178. <https://doi.org/10.2307/2786945>
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace (Sixth Edition)*. McGraw-Hill Education.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). *Grit: Perseverance and passion for long-term goals*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Inam, A., Ho, J. A., Zafar, H., Khan, U., Sheikh, A. A., & Najam, U. (2021). Fostering Creativity and *Work Engagement* Through Perceived Organizational Support: The Interactive Role of Stressors. *SAGE Open*, 11(3), 215824402110469. <https://doi.org/10.1177/21582440211046937>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain *work engagement*, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of*

- Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Li, M., Yang, F., & Akhtar, M. W. (2022). Responsible Leadership Effect on Career Success: The Role of *Work Engagement* and Self-Enhancement Motives in the Education Sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 888386. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888386>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior (15th ed)*. Pearson.
- Santos, I., Petroska-Beska, V., Carneiro, P., Eskreis-Winkler, L., Boudet, A. M. M., Berniell, I., Krekel, C., Arias, O., & Duckworth, A. L. (2022). Can *Grit* Be Taught? Lessons from a Nationwide Field Experiment with Middle-School Students.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Syuhada Putra. (2024). Hubungan *Grit* dengan Organizational Citizenship Behavior di PT. X Kontraktor Telekomunikasi. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(8). <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i8.2353>
- Wang, H., Zhang, Y., Li, P., & Henry, S. E. (2023). You raise me up and I reciprocate: Linking *empowering leadership* to *organizational citizenship behavior* and unethical pro-organizational behavior. *Applied Psychology*, 72(2), 718–742. <https://doi.org/10.1111/apps.12398>