

Peran mediasi *work engagement* pada *Leadership* dan *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT PNM

Ayu Astrid Suci Purnamasari^{1*}, Oetami P. Winarto²

^{1,2} Institut Keuangan, Perbankan, dan Informatika Asia Perbanas Jakarta, Indonesia

Email*: ayuastridsuci@gmail.com

Info Artikel :

Diterima :
01 November 2025
Disetujui :
30 November 2025
Dipublikasikan :
26 Desember 2025

ABSTRAK

Kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan sangat dipengaruhi oleh perilaku positif karyawan dalam organisasi (*organizational citizenship behavior*). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana peran keterlibatan kerja (*work engagement*) dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan (*Leadership*) dan karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner online. Responden penelitian berjumlah 156 karyawan PT PNM. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan yang baik dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan keterlibatan kerja yang meningkat juga mampu mendorong perilaku kerja positif dalam organisasi. Uji mediasi membuktikan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan keterlibatan kerja dalam menciptakan dampak positif pada perilaku karyawan di organisasi PT PNM.

Kata kunci: *Leadership, Job Characteristics, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRACT

An organization's ability to adapt to dynamic environmental changes is strongly influenced by employees' positive discretionary behaviors, known as organizational citizenship behavior (OCB). This study aims to examine the mediating role of work engagement in the relationship between Leadership, job characteristics, and organizational citizenship behavior. A quantitative research design was employed using primary data collected through an online questionnaire. The sample consisted of 156 employees of PT PNM. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) approach. The results indicate that effective Leadership and well-designed job characteristics significantly enhance employees' work engagement. Furthermore, Leadership, job characteristics, and higher levels of work engagement were found to positively influence organizational citizenship behavior. Mediation analysis confirms that work engagement acts as a significant mediator in the relationship between Leadership and job characteristics and organizational citizenship behavior. These findings highlight the critical role of Leadership, job characteristics, and work engagement in fostering positive employee behaviors within PT PNM.

Keywords: *Leadership, Job Characteristics, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior*



©2025 Ayu Astrid Suci Purnamasari, Oetami P. Winarto. Diterbitkan oleh Arka Institute. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan salah satu unsur penting yang dibutuhkan oleh perusahaan karena sebagai aset yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Setiap kontribusi yang diberikan oleh seorang karyawan akan mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari kemampuan manajemen dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi, baik perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Karyawan sering menunjukkan perilaku membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja yang baik, dan melakukan tugas tambahan tanpa diminta. Tindakan tersebut dilakukan secara sadar dan sukarela, meskipun tidak termasuk dalam tugas resmi yang ditetapkan perusahaan. Perilaku inilah yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Robbins & Judge, 2017). Keberadaan karyawan dengan OCB sangat penting karena mampu mendukung lingkungan kerja secara psikologis dan sosial. Oleh karena itu, dalam menghadapi berbagai

perubahan, manajemen perlu memberi perhatian khusus pada karyawan yang memiliki OCB agar organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik (Maulidia et al., 2023).

Kepemimpinan menjadi faktor penentu bagi karyawan untuk melakukan OCB di organisasi. Dalam aktivitas kerja sehari-hari, karyawan sering membutuhkan dorongan agar mau bekerja lebih baik dan berkontribusi secara positif di luar tugas utamanya. Khalili (2017) bahwa dorongan tersebut dapat muncul melalui sikap dan tindakan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi akan mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku positif di lingkungan kerja, seperti OCB. Dengan demikian, peran pemimpin menjadi sangat penting dalam menggerakkan dan memotivasi karyawan agar dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Selaras dengan pendapat tersebut, Sunatar (2022) juga menyatakan bahwa dalam lingkungan kerja, perilaku sukarela karyawan yang mendukung organisasi sering kali dipengaruhi oleh faktor di luar diri karyawan. Salah satu faktor tersebut adalah kepemimpinan, yang berperan dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan perilaku OCB secara signifikan (Lasut et al., 2019; Öztürk & Ay, 2015). Namun, terdapat pula penelitian lain yang menemukan hasil berbeda, yaitu kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Meskipun demikian, peningkatan OCB tetap dianggap penting bagi organisasi karena dapat mendukung pencapaian tujuan secara keseluruhan (Putra, 2021).

Suatu organisasi yang berhasil tidak hanya mengenai perilaku OCB dari setiap karyawan tetapi juga memerlukan karakteristik pekerjaan yang jelas. Karakteristik pekerjaan menurut Robbins & Judge (2017) merupakan uraian pekerjaan secara rinci dan menggambarkan berbagai aspek keterampilan dan tugas dalam kinerja atau penyelesaian pekerjaan. Menurut Ababneh & Hackett (2019) tingkat tanggung jawab dan kebermaknaan yang lebih tinggi yang terkait dengan pekerjaan cenderung meningkatkan kesadaran akan peran seseorang di antara rekan kerja dan dalam organisasi secara lebih luas. Hal ini, pada gilirannya, cenderung meningkatkan kemungkinan perilaku OCB. Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, karyawan dipengaruhi oleh bagaimana tugas dan tanggung jawabnya dirancang oleh organisasi. Karakteristik pekerjaan yang jelas dan sesuai dapat mendorong karyawan untuk berperilaku positif serta memberikan kontribusi lebih di luar tugas utamanya. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap munculnya OCB (Maulidia et al., 2023 Adil et al., 2020). Namun, terdapat juga penelitian lain yang menemukan bahwa karakteristik pekerjaan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB, sehingga menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian terkait hubungan tersebut (Budiyanto et al., 2023).

Karyawan dalam pelaksanaan aktivitas kerja sehari-hari yang merasa bersemangat dan keterlibatan kerja tinggi biasanya bekerja lebih efisien dan bersedia melakukan tugas tambahan di luar tanggung jawab utama. Keterlibatan kerja ini juga membantu menekan munculnya perilaku kerja yang merugikan organisasi (Christian et al., 2011). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* mampu meningkatkan perilaku OCB pada karyawan di berbagai sektor, termasuk pada tenaga perawat (Matula & Uon, 2016). Selain itu, *work engagement* dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan Mazzetti & Schaufeli (2022) dan karakteristik pekerjaan Susila (2023). Oleh karena itu, dalam penelitian ini *work engagement* digunakan sebagai variabel mediasi karena perannya yang menghubungkan kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan dengan peningkatan OCB pada karyawan.

PT Permodalan Nasional Madani atau disingkat dengan PT PNM merupakan perusahaan bagian dari *holding* ultra mikro yang mengemban amanah dalam pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKMK) secara masif sehingga dapat meningkatkan pelayanan keuangan bagi segmen ultra mikro. Namun kinerja pembiayaan PT PNM dapat dikatakan belum maksimal karena jumlah pembiayaan tahun 2024 mengalami penurunan dibandingkan tahun 2023 seperti terlihat pada tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Pembiayaan PT PNM Tahun 2020-2024 (Dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Jumlah Pembiayaan (Rp)
2020	Rp 26.861.104
2021	Rp 49.455.570
2022	Rp 63.986.482
2023	Rp 70.180.586

Tahun	Jumlah Pembiayaan (Rp)
2024	Rp 69.944.824

Kinerja pembiayaan PT PNM yang mengalami penurunan dapat disebabkan perilaku OCB pada karyawan yang masih perlu ditingkatkan. Perilaku OCB yang tinggi pada karyawan akan membuat karyawan tersebut tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, tetapi juga mengerjakan tugas lain di luar tuntutan tugas utamanya, seperti membantu rekan kerja, berinovasi, dan mengerjakan tugas di luar standar. Dalam aktivitas kerja, perilaku positif karyawan dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih bertanggung jawab. Kondisi tersebut pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Atas dasar itu, harapan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah agar berkontribusi bagi PT PNM, secara spesifik dalam upaya meningkatkan OCB pada karyawan. Penelitian saat ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan Sofiah et al. (2022) dengan judul "*Relationship between transformational Leadership and organizational citizenship behavior of millennial lecturers: The role of work engagement.*" Perbedaannya adalah penelitian saat ini menambahkan *job characteristics* sebagai variabel independen sebagai kebaruan penelitian. Hal ini dikarenakan dalam konteks perusahaan PT PNM, pekerjaan yang dilakukan karyawan memiliki karakteristik yang beragam seperti pada program UlaMM yang tidak hanya memberikan pembiayaan karena karyawan juga memiliki tugas dalam memberikan *support* dalam mengelola finansial maupun aksesibilitas penjualan produk ke pasar.

Penelitian ini secara konseptual dibangun dengan berlandaskan pada perspektif *Social Exchange Theory* sebagai kerangka utama untuk menjelaskan dinamika *work engagement* dan *organizational citizenship behavior* OCB pada karyawan PT PNM. Teori ini menekankan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik, di mana perlakuan, dukungan, dan sumber daya yang diberikan organisasi akan memunculkan kewajiban psikologis pada karyawan untuk membalasnya melalui sikap dan perilaku positif di tempat kerja (Rahman & Karim, 2022b). Dalam konteks PT PNM sebagai lembaga pembiayaan yang memiliki peran strategis dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat, maka interaksi sosial antara organisasi dan karyawan tidak hanya terbatas pada hubungan kerja formal, tetapi juga mencakup pertukaran nilai, kepercayaan, dan komitmen jangka panjang.

Ketika karyawan merasakan keadilan, perhatian, serta dukungan organisasi yang konsisten, maka cenderung mengembangkan tingkat *work engagement* yang lebih tinggi, yang tercermin dalam semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam menjalankan tugas (Kim & Beehr, 2018). Lebih lanjut, *work engagement* dipandang sebagai mekanisme psikologis penting yang menjembatani hubungan antara pertukaran sosial yang dirasakan karyawan dan kemunculan *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya akan lebih terdorong untuk menampilkan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan peran formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, serta berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Mazzetti & Schaufeli, 2022). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memposisikan *social exchange theory* sebagai landasan teoritis, tetapi juga menggunakannya untuk menjelaskan proses internal bagaimana persepsi terhadap hubungan timbal balik dengan organisasi dapat membentuk keterikatan kerja dan mendorong perilaku ekstra peran. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perilaku karyawan di PT PNM, sekaligus memperkaya kajian empiris terkait *work engagement* dan OCB dalam konteks organisasi jasa keuangan. Penelitian ini bertujuan menguji peran mediasi *work engagement* pada *Leadership* dan *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT PNM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan karyawan PT Permodalan Nasional Madani (PT PNM) sebagai objek yang diteliti. Seluruh karyawan PT PNM menjadi populasi dalam penelitian ini, dan dari populasi tersebut dipilih 156 orang karyawan sebagai sampel penelitian. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik acak sederhana atau *random sampling*, sehingga setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur yang disebarluaskan secara *online*, sehingga proses penyebaran dan pengisian kuesioner menjadi lebih mudah dan efisien. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan Skala *Likert* dengan lima pilihan jawaban, yaitu mulai dari Sangat Tidak Setuju hingga

Sangat Setuju, untuk mengetahui pendapat dan sikap responden terhadap hal-hal yang diteliti pada variabel penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data kuantitatif. Analisis data kuantitatif meliputi statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden yang diolah dengan program SPSS versi 25, serta analisis statistik inferensial untuk melihat hubungan antarvariabel sesuai dengan tujuan penelitian. Pengolahan data untuk analisis statistik inferensial menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini dijelaskan dalam Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi
<i>Leadership</i> (X1)	Cara pemimpin untuk merangsang dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Kim & Beehr, 2018).	1. <i>Idealized influence</i> 2. <i>Inspirational motivation</i> 3. <i>Intellectual stimulation</i> 4. <i>Individualized consideration</i>
<i>Job characteristics</i> (X2)	Segala sesuatu yang relevan dengan faktor dan atribut yang terkait dengan pekerjaan (Chu & Lai, 2011)	1. <i>Skill variety</i> 2. <i>Task identity</i> 3. <i>Task significance</i> , 4. <i>Autonomy</i> 5. <i>Feedback</i>
<i>Work engagement</i> (Z)	kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang terdiri dari tiga subdimensi seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan (Kim et al., 2017)	1. <i>Vigour</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Y)	Kemauan untuk berpartisipasi dalam kegiatan atau tindakan yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan tetapi memberikan manfaat bagi organisasi (Borman, 2004)	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic virtue</i>

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

PT Permodalan Nasional Madani atau yang disingkat dengan PT PNM bergerak di sektor keuangan non-bank telah berdiri pada tanggal 1 Juni 1999. PT PNM yang merupakan bagian dari *holding* ultra mikro mengemban amanah dalam melakukan pemberdayaan terhadap UMKMK (Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi) dengan masif yang akhirnya bisa meningkatkan pelayanan keuangan yang diperuntukkan terhadap segmen ultra mikro. Sebagai bagian integral dari *holding* ultra mikro PT PNM mengemban mandat strategis yang tidak hanya berorientasi pada fungsi intermediasi keuangan, tetapi juga pada transformasi sosial dan ekonomi segmen UMKMK (Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi). Peran ini menempatkan PT PNM sebagai aktor institusional yang menjembatani kesenjangan struktural antara kelompok usaha ultra mikro dan sistem keuangan formal yang selama ini relatif sulit diakses oleh segmen tersebut.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT PNM. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh jumlah responden sebanyak 157 karyawan. Responden dalam penelitian ini dideskripsikan berdasarkan karakteristik jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	124	79,5%
Perempuan	32	20,5%
Usia		
< 30 tahun	92	59,0%
30 - 44 tahun	50	32,0%
> 44 tahun	14	9,0%
Pendidikan		
S2	14	9,0%
D4/S1	140	89,8%

Karakteristik	Jumlah	Persentase
D3	1	0,6%
SMA/SMK	1	0,6%
Lama bekerja > 10 tahun	24	15,4%
6 - 10 tahun	37	23,7%
1 - 5 tahun	55	35,3%
< 1 tahun	40	25,6%

Tabel 3 menunjukkan mayoritas responden berjenis kelamin sebanyak 124 orang dengan persentase 79,5%. Dilihat dari karakteristik usia menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia < 30 tahun berjumlah 92 orang dengan persentase 59,0%. Sebagian besar responden dalam penelitian ini berpendidikan terakhir D4/S1 dengan jumlah 140 orang atau 89,8%. Lama bekerja responden paling banyak adalah 1 - 5 tahun dengan jumlah 55 orang atau 35,3%.

Validitas Konvergen

Ketepatan suatu variabel dalam menggambarkan apa yang ingin diteliti dapat dilihat dari seberapa besar informasi yang berhasil ditangkap oleh indikator-indikatornya. Salah satu cara untuk menilai hal tersebut adalah dengan memperhatikan nilai *Average Extracted Variance* (AVE). Nilai ini menunjukkan sejauh mana indikator mampu menjelaskan variabel yang diukur. Jika hasil AVE menunjukkan angka di atas 0,5, maka variabel tersebut dapat dianggap telah mewakili konsep yang diteliti dengan baik. Namun, apabila nilai AVE berada di bawah 0,5, hal ini menandakan bahwa variabel tersebut belum cukup kuat dalam menjelaskan konsep yang dimaksud. Nilai AVE variabel *Leadership*, *job characteristics*, *work engagement*, dan *organizational citizenship behavior* ditunjukkan oleh Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Validitas Konvergen Berdasarkan Nilai AVE

Variabel Penelitian	AVE	Keterangan
<i>Leadership</i> (X1)	0,538	Valid
<i>Job characteristics</i> (X2)	0,648	Valid
<i>Work engagement</i> (Z)	0,571	Valid
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Y)	0,690	Valid

Berdasarkan hasil pada Tabel 4 besarnya AVE pada masing-masing variabel penelitian yaitu *Leadership*, *job characteristics*, *work engagement*, dan *organizational citizenship behavior* melebihi nilai 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan *Leadership*, *job characteristics*, *work engagement*, dan *organizational citizenship behavior* adalah valid didasarkan nilai AVE.

Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dalam penelitian berdasarkan hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), *cross loading* dan *Fornell-Larcker*. Syarat dalam uji HTMT adalah valid jika nilai HTMT ≤ 0,8 sebaliknya apabila variabel penelitian memiliki nilai HTMT > 0,8 maka tidak valid. Tabel 5 berikut merupakan nilai HTMT yang dihasilkan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Validitas Diskriminan Berdasarkan Nilai HTMT

Variabel	HTMT
<i>Leadership</i> <-> <i>Job characteristics</i>	0,241
<i>Organizational citizenship behavior</i> <-> <i>Job characteristics</i>	0,479
<i>Organizational citizenship behavior</i> <-> <i>Leadership</i>	0,616
<i>Work engagement</i> <-> <i>Job characteristics</i>	0,435
<i>Work engagement</i> <-> <i>Leadership</i>	0,576
<i>Work engagement</i> <-> <i>Organizational citizenship behavior</i>	0,619

Hasil yang ditunjukkan oleh Tabel 5 adalah variabel *Leadership*, *job characteristics*, *work engagement*, dan *organizational citizenship behavior* menghasilkan nilai HTMT ≤ 0,9 sehingga dapat disimpulkan memiliki validitas diskriminan yang valid berdasarkan nilai HTMT.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas didasarkan pada nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Ketentuan untuk melakukan pengujian reliabilitas agar terpenuhi, yaitu nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7. Tabel 6 berikut merupakan hasil uji reliabilitas konstruk yang digunakan dalam model penelitian.

Tabel 6. Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Leadership (X1)	0,913	0,894	Reliabel
Job characteristics (X2)	0,948	0,939	Reliabel
Work engagement (Z)	0,958	0,953	Reliabel
Organizational citizenship behavior (Y)	0,957	0,950	Reliabel

Hasil yang ditunjukkan pada Tabel 6 adalah nilai *composite reliability* untuk *Leadership* adalah 0,913, *job characteristics* sebesar 0,948, *work engagement* 0,958, dan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,957. Sehingga keseluruhan variabel penelitian menghasilkan *composite reliability* > 0,7 dan memenuhi syarat terpenuhinya uji reliabilitas berdasarkan *composite reliability*. Hasil pada Tabel 6 juga menunjukkan nilai *cronbach's alpha* untuk *Leadership* adalah 0,894, *job characteristics* sebesar 0,939, *work engagement* sebesar 0,953, dan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,950. Dengan demikian semua variabel penelitian memiliki *cronbach's alpha* > 0,7 dan memenuhi syarat terpenuhinya uji reliabilitas berdasarkan *cronbach's alpha*.

Koefisien Determinasi (R Square)

Analisis koefisien determinasi (*R Square*) dilakukan dengan tujuan menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Tabel 7 menunjukkan nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini.

Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	R Square
Work engagement (Z)	0,397
Organizational citizenship behavior (Y)	0,517

Hasil Tabel 7 menunjukkan nilai *R Square* untuk *work engagement* sebesar 0,397 yang memiliki makna bahwa persentase besarnya *work engagement* pada karyawan di PT PNM dapat dijelaskan oleh *Leadership* dan *job characteristics* sebesar 39,7%, sedangkan sisanya sebesar 60,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,397 termasuk kategori lemah.

Selanjutnya, nilai *R Square* untuk *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,517 yang memiliki makna bahwa persentase besarnya *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT PNM dapat dijelaskan oleh *Leadership*, *job characteristics*, dan *work engagement* adalah sebesar 51,7% sedangkan sebesar 48,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,517 termasuk kategori moderat.

Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis pengaruh langsung dilakukan untuk membuktikan pengaruh langsung *Leadership* dan *job characteristics* terhadap *work engagement*. Selain itu juga untuk membuktikan pengaruh *Leadership*, *job characteristics*, *work engagement*, terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan pengolahan data yang sudah dilakukan diperoleh hasil uji hipotesis pengaruh langsung sebagai berikut:

Tabel 8. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original Sample	t-statistic	P Values
H1 Leadership -> Work engagement	0,480	6,278	0,000
H2 Job characteristics -> Work engagement	0,311	4,000	0,000

	Hipotesis	Original Sample	t-statistic	P Values
H3	Leadership -> Organizational citizenship behavior	0,385	4,301	0,000
H4	Job characteristics -> Organizational citizenship behavior	0,255	2,753	0,006
H5	Work engagement -> Organizational citizenship behavior	0,280	2,688	0,007

Pengaruh Leadership Terhadap Work Engagement

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang searah dengan tingkat keterikatan kerja karyawan yang terlihat dari angka koefisien yang bernilai positif yaitu 0,480 yang menandakan bahwa semakin baik kepemimpinan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Kekuatan hubungan tersebut juga diperkuat oleh hasil pengujian statistik yang menunjukkan nilai yang signifikan karena $t\text{-statistic } 6,278 > 1,96$ dan $P\text{ Values } 0,000 < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap bermakna secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan PT PNM, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima. Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ariani & Rostiana (2020) bahwa pemimpin yang menginspirasi, memperkuat, memberdayakan, dan menghubungkan karyawan dengan karyawan lainnya akan berkontribusi terhadap keterlibatan kerja sehingga karyawan akan memiliki moral dan dedikasi di tempat kerja.

Suasana tempat kerja terbentuk dari cara orang-orang di dalamnya saling berinteraksi setiap hari. Dalam proses tersebut, peran pemimpin menjadi sangat penting karena perilaku dan keputusan yang diambilnya akan membentuk iklim kerja yang dirasakan karyawan. Ketika lingkungan kerja terasa mendukung dan nyaman, karyawan cenderung memiliki pandangan yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika lingkungan kerja terasa kurang kondusif, sikap karyawan terhadap pekerjaan pun bisa menjadi negatif. Sikap yang positif dari karyawan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Menurut Othman et al. (2017) apabila pemimpin menetapkan target dalam pekerjaan sendirian tanpa melibatkan bawahannya, maka akan sulit bagi pemimpin untuk mendapatkan keterlibatan dari karyawan. Namun, bila target ditetapkan dengan melibatkan karyawan, maka tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan akan meningkat secara signifikan.

Pengaruh Job Characteristics Terhadap Work Engagement

Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki hubungan yang searah dengan keterlibatan kerja karyawan yang terlihat dari nilai koefisien positif sebesar 0,311. Hal ini berarti bahwa semakin menantang dan bermakna suatu pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas. Temuan ini diperkuat oleh hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa $t\text{-statistic } 4,000 > 1,96$ dan $P\text{ Values } 0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan karakteristik pekerjaan berperan penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan PT PNM, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat diterima.

Apabila karyawan menganggap pekerjaan yang dilakukan bermakna, maka akan cenderung sepenuhnya mengerahkan semua kapasitasnya sehingga pada akhirnya mempengaruhi keterlibatan kerja (Grobelsa, 2019). Prameswari (2019) menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki ciri dan cara kerja yang berbeda-beda, yang secara tidak langsung membentuk cara karyawan memandang tugas yang dijalani. Ketika suatu pekerjaan dirancang dengan jelas dan memiliki makna, karyawan akan lebih mudah memahami apa yang harus dilakukan serta merasa bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Selain itu, kesadaran bahwa pekerjaan tersebut memiliki dampak bagi orang lain juga dapat menumbuhkan rasa peduli. Kombinasi dari pemahaman, tanggung jawab, dan kepedulian inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaannya.

Pengaruh Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang searah dengan munculnya perilaku *organizational citizenship* pada karyawan. Hal tersebut bisa dilihat dari nilai koefisien positif sebesar 0,385. Hal ini menegaskan bahwa peran pemimpin sangat penting dalam mendorong karyawan untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior*. Temuan ini diperkuat oleh hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa $t\text{-statistic } 4,301 > 1,96$ dan $P\text{ Values } 0,000 <$

0,05. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi salah satu faktor eksternal yang berperan besar dalam meningkatkan perilaku kerja sukarela karyawan PT PNM, sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.

Kepemimpinan yang efektif mencakup kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan di luar tugas utama, sehingga menciptakan pengaruh terhadap bagaimana *organizational citizenship behavior* dapat berkembang. Pemimpin mencontohkan perilaku positif, termasuk meakukan tugas di luar deskripsi kerjanya sehingga menjadi teladan bagi karyawan untuk memiliki perilaku serupa akan mendukung iklim kerja dengan perilaku *organizational citizenship behavior* (Rengga Kusuma Putra et al., 2024). Rahman & Karim (2022a) menjelaskan bahwa pemimpin yang bisa menginspirasi bawahan untuk selalu optimis dalam mencapai tujuan organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Job Characteristics Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan yang searah dengan perilaku *organizational citizenship* pada karyawan. Hal tersebut bisa dilihat dari nilai koefisien pengaruh keterlibatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* adalah positif 0,255. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan yang baik berperan penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan PT PNM. Sebagaimana ditunjukkan oleh *t-statistic* 2,753 > 1,96 dan *P Values* 0,006 < 0,05 sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa cara suatu pekerjaan dirancang oleh organisasi dapat memengaruhi bagaimana karyawan bersikap dalam keseharian di tempat kerja. Ketika pekerjaan memberikan ruang gerak yang cukup, termasuk fleksibilitas dalam pelaksanaannya, karyawan cenderung merasa lebih nyaman dan dihargai. Kondisi ini mendorong munculnya sikap sukarela, seperti kesediaan membantu pekerjaan di luar tugas utama tanpa mengharapkan imbalan.

Tingkat tanggung jawab dan kebermaknaan yang lebih tinggi yang terkait dengan pekerjaan cenderung meningkatkan kesadaran akan peran seseorang di antara rekan kerja dan dalam organisasi secara lebih luas. Hal ini, pada gilirannya, cenderung meningkatkan kemungkinan perilaku *organizational citizenship behavior* (Ababneh & Hackett, 2019). Adil et al. (2020) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki pekerjaan dengan rasa tanggung jawab pribadi serta meningkatkan makna pekerjaan, akan menunjukkan perilaku yang membantu kepentingan organisasi secara keseluruhan dan membantu rekan kerja.

Pengaruh Work Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki hubungan yang searah dengan perilaku *organizational citizenship* di tempat kerja. Hal tersebut bisa dilihat dari nilai koefisien pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* yang positif sebesar 0,280. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* berperan penting dalam mendorong *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT PNM. Sebagaimana ditunjukkan oleh *t-statistic* 2,688 > 1,96 dan *P Values* 0,007 < 0,05 sehingga hipotesis kelima dapat diterima. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya terlihat dari seberapa besar energi, perhatian, dan tanggung jawab yang mereka berikan saat bekerja. Ketika karyawan merasa terhubung dengan pekerjaannya, mereka cenderung bekerja lebih fokus dan efektif. Kondisi ini membuat mereka memiliki kapasitas lebih untuk membantu pekerjaan lain di luar tugas utamanya.

Saat karyawan merasa benar-benar terlibat dalam pekerjaannya, mereka biasanya bekerja dengan penuh semangat dan energi. Kondisi ini tidak hanya membantu mereka menyelesaikan tugas utama dengan baik, tetapi juga mendorong munculnya keinginan untuk berkontribusi lebih. Akibatnya, karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi cenderung secara sukarela melakukan berbagai tindakan positif demi kepentingan organisasi (Park, 2019). *Work engagement* menjadi faktor penting yang memengaruhi berbagai macam hasil sikap dan perilaku di tempat kerja salah satunya adalah *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi mengabdikan diri sepenuhnya dan lebih bersemangat untuk bekerja melampaui peran formal yang telah ditetapkan sebelumnya (Rahman & Karim, 2022b).

Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Penelitian ini tidak hanya melihat pengaruh langsung dari *Leadership* dan *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* namun juga menguji peran *work engagement* sebagai variabel mediasi. Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

Tabel 9. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Hipotesis	Original Sample (O)	t-statistic	P Values
H 6	<i>Leadership</i> -> <i>Work engagement</i> -> <i>Organizational citizenship behavior</i>	0,134	2,449	0,014
H 7	<i>Job characteristics</i> -> <i>Work engagement</i> -> <i>Organizational citizenship behavior</i>	0,087	2,070	0,038

Pengaruh *Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement*

Nilai koefisien pengaruh *Leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* adalah positif 0,134, nilai *t-statistic* 2,449 dan nilai *P Values* 0,014. Nilai *t-statistic* 2,449 > 1,96 dan *P Values* 0,014 < 0,05 berarti *Leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada karyawan di PT PNM sehingga dapat dinyatakan H6 dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin berperan dalam menginspirasi, memperkuat, dan menghubungkan antar pengikutnya yang pada gilirannya, berasosiasi positif dengan keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja yang tinggi memberikan pengaruh pada karyawan lebih bersemangat dalam memberikan waktu dan tenaganya dalam bekerja, diikuti rasa ingin memberikan usaha semaksimal mungkin untuk membantu pekerjaan diluar tugas mereka. Senada dengan pendapat tersebut Atiku & Van Wyk (2024) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh para pemimpin tidak hanya dengan meningkatkan kondisi kerja, tetapi juga dengan menginspirasi, menghubungkan, dan menerima dukungan dari rekan kerja. keterlibatan kerja menggambarkan kemampuan karyawan untuk menggunakan seluruh kapasitasnya dalam memecahkan masalah, terhubung dengan orang lain, dan mengembangkan layanan inovatif (Nurtjahjani et al., 2021).

Pengaruh *Job Characteristics* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement*

Nilai koefisien pengaruh *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* adalah positif 0,087, nilai *t-statistic* 2,070 dan nilai *P Values* 0,038. Nilai *t-statistic* 2,070 > 1,96 dan *P Values* 0,038 < 0,05 berarti *job characteristics* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada karyawan di PT PNM sehingga dapat dinyatakan H7 dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa apa yang dikerjakan benar-benar memberi manfaat bagi organisasi, maka karyawan akan lebih terdorong untuk terlibat secara aktif dalam setiap tugas. Kebiasaan untuk hadir secara penuh, baik secara fisik maupun perhatian, membuat karyawan semakin terlibat dengan pekerjaannya. Keterlibatan kerja tumbuh dan menjadi semakin kuat seiring berjalannya waktu waktu.

Peningkatan keterlibatan kerja dapat dilakukan dengan cara karyawan harus memahami karakteristik pekerjaannya (Susila, 2023). Keterlibatan kerja memainkan peran sentral dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Saat karyawan merasa terhubung dengan pekerjaannya, maka karyawan bekerja dengan lebih fokus dan teratur sehingga membuat tugas utama dapat diselesaikan dengan baik tanpa menghabiskan seluruh waktu dan tenaga. Kondisi tersebut membuka kesempatan bagi karyawan untuk membantu hal-hal lain di luar tanggung jawab utamanya secara sukarela (Sofiah et al., 2022). Berdasarkan penjelasan tersebut menunjukkan *job characteristics* dapat mempengaruhi *work engagement* sehingga berimplikasi pada *organizational citizenship behavior*.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis untuk menjawab permasalahan penelitian adalah terjadi pengaruh positif dan signifikan *Leadership* dan *job characteristics* terhadap *work engagement* pada karyawan di PT PNM. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa terjadi

pengaruh positif dan signifikan *Leadership*, *job characteristics*, dan *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT PNM. Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung membuktikan terjadi pengaruh positif dan signifikan *Leadership* dan *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada karyawan di PT PNM. Dengan demikian terdapat peran mediasi *work engagement* pada *Leadership* dan *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT PNM.

Penelitian ini memberikan implikasi mengenai pentingnya pemimpin di PT PNM untuk mendorong karyawan agar menemukan cara baru yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif dengan cara meningkatkan kompetensi karyawan melalui program pelatihan. Sebaiknya pemimpin di PT PNM hendaknya dapat meningkatkan rasa bangga karyawan terhadap pekerjaannya dengan cara meningkatkan program *reward* maupun menyediakan infrastruktur dan peralatan yang layak untuk menunjang penyelesaian pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, K. I., & Hackett, R. D. (2019). The direct and indirect impacts of job characteristics on faculty organizational citizenship behavior in the United Arab Emirates (UAE). *Higher Education*, 77(1), 19–36. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0252-3>
- Adil, M., Haroon, M., Zakar, M., Shah, M. J., & Tahir, M. (2020). the Effects of Job Characteristics on Employee'S Organizational Citizenship Behavior Among Banking Sector Employees in Peshawar City. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 1(3), 132–139. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v1i3.18>
- Ariani, D., & Rostiana. (2020). *The Role of Engaging Leadership on Work Engagement With Job Insecurity as Moderator Across Proximal Withdrawal States Situation*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.014>
- Atiku, S. O., & Van Wyk, E. (2024). Leadership Practices and Work Engagement in Higher Education: The Mediating Role of Job Demands-Resources. *SAGE Open*, 14(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440241233378>
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238–241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Budiyanto, W., Suhud, U., & Purwohedhi, U. (2023). Organizational Citizenship Behavior (Ocb): Peran Job Characteristic Dan Budaya Organisasi Dengan Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 9(1), 1–17.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Chu, L. C., & Lai, C. C. (2011). A research on the influence of *Leadership* style and job characteristics on job performance among accountants of county and city government in Taiwan. *Public Personnel Management*, 40(2), 101–118. <https://doi.org/10.1177/009102601104000202>
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349–369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>
- Khalili, A. (2017). Transformational *Leadership* and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can Empowering Leaders Affect Subordinates' Well-Being and Careers Because They Encourage Subordinates' Job Crafting Behaviors? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 184–196. <https://doi.org/10.1177/1548051817727702>
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H., & Lim, S. Y. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>
- Lasut, E. J., Sendow, G. M., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di Aston Hotel Manado. *Jurnal Ilmiah Fokus Ekonomi, Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 7(2), 2491–2500.

- Matula, P., & Uon, V. (2016). A Causal Relationship Model Work Engagement Affecting Organizational Citizenship Behavior and Job Performance of Professional Nursing. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 24(5), 1600–1605. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2016.24.05.23476>
- Maulidia, V. F., Rumijati, A., & Novianti, K. R. (2023). The Effect of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable in The Banking Sector. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 3(03), 228–237. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i03.29293>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging *Leadership* on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLoS ONE*, 17(6 June), 1–25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Nurtjahjani, F., Wenand Batilmurik, R., & Dwi Pribadi, J. (2021). the Influence of Transformational *Leadership* Style on Work Engagement Remuneration Dimediation and Educator Motivation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(1), 11–22. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.01.02>
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K., & Zakuan, N. M. (2017). The influence of *Leadership* styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 4(3), 107–116. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.03.017>
- Öztürk, C., & Ay, Y. (2015). The effect of *Leadership* on organizational citizenship. *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*, 4(April), 97–109. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_6
- Park, K. O. (2019). The relationship between power type, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph16061015>
- Prameswari, G. A. (2019). the Effects of Job Characteristics on Work Engagement. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 85(1), 475–479. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-01.58>
- Putra, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Pt.Sawah Solok. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 989–1001. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.767>
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022a). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Rengga Kusuma Putra, Tri Handayani, & Ulil Inayah. (2024). The Influence of Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Production Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Digital Innovation : International Journal of Management*, 1(4), 45–53. <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v1i4.77>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sofiah, D., Hartono, M., & Sinambela, F. (2022). Peran work engagement pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan organizational citizenship behavior dosen milenial Relationship between Transformational *Leadership* and Organizational Citizenship Behavior of millennial lecturers : The Role of Work. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(2), 180–194.
- Sunatar, B. (2022). Effect of *Leadership* Style and Employee Competence on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 5(2), 573–591. <https://doi.org/10.31538/ijse.v5i2.2209>
- Susila, M. R. (2023). The role of work engagement in mediating the effect of job characteristics and compensation on performance. *Asian Management and Business Review*, 3(1), 60–73. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol3.iss1.art6>