



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Organizational Culture* dan *Employee Engagement* pada Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara

Hanif Ramadhan Widitya¹, Majang Palupi²

¹Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia, hanifwiditya@gmail.com

²Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia, majang_palupi@uii.ac.id

Corresponding Author: hanifwiditya@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the effect of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through organizational culture and employee engagement as intervening variables at the Joint Operation IKN Nusantara Toll Road Project. This research adopts a quantitative approach. The population consists of all employees involved in the Joint Operation IKN Nusantara Toll Road Project conducted by WKA-PP-JAKON, KSO. The sampling technique used is random sampling, with a total of 144 respondents. The research data were collected through an online questionnaire using a five-point Likert scale. Data analysis was performed using SmartPLS version 4 with the Structural Equation Modeling (SEM) approach. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, organizational culture, and employee engagement. Furthermore, organizational culture and employee engagement also have a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior. The mediation analysis shows that organizational culture and employee engagement significantly mediate the relationship between transformational leadership and Organizational Citizenship Behavior. These findings emphasize the critical role of transformational leadership in fostering a supportive organizational culture and enhancing employee engagement to encourage extra-role behaviors that contribute to the success of large-scale joint operation projects.*

Keyword: *Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture, Transformational Leadership*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *organizational culture* dan *employee engagement* sebagai variabel intervening pada Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara yang dikerjakan oleh WKA-PP-JAKON, KSO. Teknik pengambilan sampel menggunakan random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 144

responden. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara online dengan pengukuran menggunakan *skala likert* lima poin. Data dianalisis menggunakan *software SmartPLS* versi 4.0 dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *organizational culture*, dan *employee engagement*. Selain itu, *organizational culture* dan *employee engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *organizational culture* dan *employee engagement* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam membangun budaya organisasi dan keterlibatan karyawan guna mendorong perilaku ekstra peran karyawan dalam mendukung keberhasilan proyek joint operation berskala besar.

Kata Kunci: Keterlibatan Karyawan, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks organisasi modern, karyawan tidak hanya diharapkan menjalankan tugas formal sesuai dengan deskripsi pekerjaan, tetapi juga menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Perilaku tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku ekstra-peran yang dilakukan secara sukarela dan tidak secara langsung terkait dengan sistem penghargaan formal organisasi (Organ, 1988; Sloat, 1999). OCB berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kerja sama tim, serta mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi (Kawiana et al., 2023; Marić et al., 2019). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mampu mendorong munculnya perilaku OCB secara berkelanjutan.

Salah satu faktor yang memengaruhi OCB adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta memberikan perhatian individual kepada karyawan sehingga mampu mendorong mereka untuk bekerja melampaui tuntutan peran formal (Bass et al., 2003; Widarko & Anwarodin, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB karena karyawan yang merasakan dukungan dan kepercayaan dari pemimpin cenderung membalasnya melalui perilaku ekstra-peran sebagai bentuk timbal balik sosial (Jha, 2014; Khalili, 2017; Suliman & Al Obaidli, 2013). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku positif karyawan di dalam organisasi.

Selain kepemimpinan, *organizational culture* juga berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang memengaruhi cara individu berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja (Robbins, 2001). Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendorong munculnya perilaku kolaboratif dan adaptif di antara karyawan (Abdullahi et al., 2021; Mohanty & Rath, 2012). Dalam konteks tersebut, budaya organisasi dapat menjadi faktor yang mendukung terbentuknya perilaku OCB dalam organisasi.

Faktor lain yang turut memengaruhi munculnya OCB adalah *employee engagement*, yaitu kondisi psikologis yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya (Marciano, 2010; Maylett & Warner, 2014). Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, serta keinginan untuk

memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi (Rurkkhum & Bartlett, 2012; Satyawati & Rahyuda, 2022). Dengan demikian, keterlibatan karyawan menjadi salah satu mekanisme penting dalam mendorong perilaku OCB.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* juga saling berkaitan. Kepemimpinan transformasional diketahui mampu membentuk budaya organisasi yang positif sekaligus meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi visi yang jelas serta pemberdayaan individu (Nguyen et al., 2023; Xenikou & Simosi, 2006). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap OCB, tetapi juga berpotensi memengaruhi OCB secara tidak langsung melalui *organizational culture* dan *employee engagement*.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, *employee engagement*, dan OCB, penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel tersebut secara simultan dalam konteks proyek konstruksi dengan skema *Joint Operation* (JO) masih relatif terbatas. Proyek JO memiliki karakteristik khusus karena melibatkan tenaga kerja dari berbagai perusahaan dengan latar belakang budaya organisasi yang berbeda. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi dinamika budaya kerja, keterlibatan karyawan, serta perilaku organisasi di dalam proyek.

Salah satu proyek yang memiliki karakteristik tersebut adalah Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara yang melibatkan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., PT PP (Persero) Tbk., dan PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk. Keberagaman latar belakang organisasi dalam proyek ini berpotensi memengaruhi budaya kerja, keterlibatan karyawan, serta perilaku OCB. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kontribusi penting dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dengan mengkaji secara empiris hubungan antara kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, *employee engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam konteks proyek konstruksi berbasis *joint operation*. Penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi proyek dalam memahami peran kepemimpinan dan sistem organisasi dalam mendorong perilaku ekstra-peran karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational culture* dan *employee engagement*, serta pengaruh *organizational culture* dan *employee engagement* terhadap OCB. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui peran *organizational culture* dan *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel melalui analisis statistik. Metode yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif, di mana metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel yang diteliti. Penelitian dilakukan pada Proyek *Joint Operation* (JO) Pembangunan Jalan Tol IKN Nusantara di Kalimantan Timur yang dilaksanakan oleh konsorsium PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., PT PP (Persero) Tbk., dan PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk. Proyek ini melibatkan tenaga kerja dari berbagai perusahaan dengan latar belakang budaya organisasi yang berbeda sehingga menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, *employee engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terlibat dalam proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara sebanyak 225 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*. Penentuan

jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh sampel sebanyak 144 responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai literatur seperti buku, jurnal ilmiah, dan penelitian terdahulu yang relevan. Instrumen penelitian menggunakan skala *Likert* lima poin dengan rentang jawaban dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *Smart-PLS* versi 4.0. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu *evaluasi outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator melalui pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *composite reliability*. Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel melalui nilai *R-square* (R^2), *predictive relevance* (Q^2), dan *effect size* (f^2). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > 1,96 atau *p-value* < 0,05. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran mediasi *organizational culture* dan *employee engagement* dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, pendapatan, dan tingkat pendidikan. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 144 orang, yang seluruhnya merupakan karyawan yang terlibat dalam Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara. Rincian karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 1 berikut :

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	112	77,8
	Perempuan	32	22,2
Usia	≤ 25 Tahun	9	6,3
	26 – 30 Tahun	77	53,5
	31 – 35 Tahun	40	27,8
	36 – 40 Tahun	18	12,5
Masa Kerja	< 6 Bulan	6	4,2
	6 – 12 Bulan	28	19,4
	1 – 2 Tahun	53	36,8
	> 2 Tahun	57	39,6
Pendapatan	< Rp4.000.000	18	12,5
	Rp4.000.000 – Rp6.000.000	73	50,7
	Rp6.000.001 – Rp8.000.000	44	30,6
	≥ Rp8.000.001	9	6,3
Pendidikan	SMA/SMK	24	16,7
	Diploma (D1–D4)	40	27,8
	Sarjana (S1)	80	55,6
Total		144	100,0

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (77,8%), yang mencerminkan karakteristik tenaga kerja pada sektor konstruksi yang umumnya didominasi oleh pekerja laki-laki. Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang 26–30 tahun (53,5%), yang menunjukkan bahwa karyawan pada proyek ini didominasi oleh tenaga kerja usia produktif. Dilihat dari masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari dua tahun (39,6%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam proyek tersebut. Dari sisi pendapatan, sebagian besar responden memiliki pendapatan Rp4.000.000–Rp6.000.000 (50,7%), yang mencerminkan kategori pendapatan menengah pada tenaga kerja proyek konstruksi. Sementara itu, berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan Sarjana (S1) sebesar 55,6%, yang menunjukkan bahwa proyek ini didukung oleh sumber daya manusia dengan latar belakang pendidikan yang relatif baik.

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten dalam penelitian ini. Pengujian dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares (PLS) Algorithm*, yang meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Validitas Konvergen

Validitas konvergen bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat. Menurut Hair et al. (2021), indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *Loading Factor* > 0,70 dan *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,50. Nilai *loading factor* menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing indikator dalam menjelaskan variabel laten yang diwakilinya. Hasil pengujian validitas konvergen dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
Employee Engagement	EE1	0,856	0,735	Valid
	EE2	0,827		Valid
	EE3	0,846		Valid
	EE4	0,866		Valid
	EE5	0,839		Valid
	EE6	0,875		Valid
	EE7	0,868		Valid
	EE8	0,845		Valid
	EE9	0,890		Valid
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0,808	0,621	Valid
	KT2	0,776		Valid
	KT3	0,786		Valid
	KT4	0,803		Valid
	KT5	0,787		Valid
	KT6	0,791		Valid
	KT7	0,818		Valid
	KT8	0,777		Valid
	KT9	0,798		Valid
	KT10	0,723		Valid
	KT11	0,812		Valid
	KT12	0,778		Valid
	KT13	0,753		Valid
	KT14	0,815		Valid

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
Organizational Culture	OC1	0,881	0,700	Valid
	OC2	0,849		Valid
	OC3	0,798		Valid
	OC4	0,856		Valid
	OC5	0,841		Valid
	OC6	0,838		Valid
	OC7	0,824		Valid
	OC8	0,804		Valid
	OC9	0,800		Valid
	OC10	0,827		Valid
	OC11	0,865		Valid
	OC12	0,852		Valid
OCB	OCB1	0,851	0,651	Valid
	OCB2	0,823		Valid
	OCB3	0,777		Valid
	OCB4	0,750		Valid
	OCB5	0,771		Valid
	OCB6	0,773		Valid
	OCB7	0,861		Valid
	OCB8	0,860		Valid
	OCB9	0,822		Valid
	OCB10	0,867		Valid
	OCB11	0,812		Valid
	OCB12	0,758		Valid
	OCB13	0,761		Valid
	OCB14	0,785		Valid
	OCB15	0,799		Valid
	OCB16	0,789		Valid
	OCB17	0,804		Valid
	OCB18	0,843		Valid

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v4.2.9)

Berdasarkan hasil pada Tabel 2, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 dan setiap konstruk memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga dapat dinyatakan valid dalam mengukur variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini.

Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Dalam analisis PLS, reliabilitas konstruk dinilai menggunakan *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR). Menurut Hair et al. (2021), konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Composite Reliability* > 0,70 dan *Cronbach's Alpha* > 0,70. Hasil pengujian reliabilitas disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Employee Engagement	0,955	0,955	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,953	0,953	Reliabel
OCB	0,968	0,969	Reliabel
Organizational Culture	0,961	0,961	Reliabel

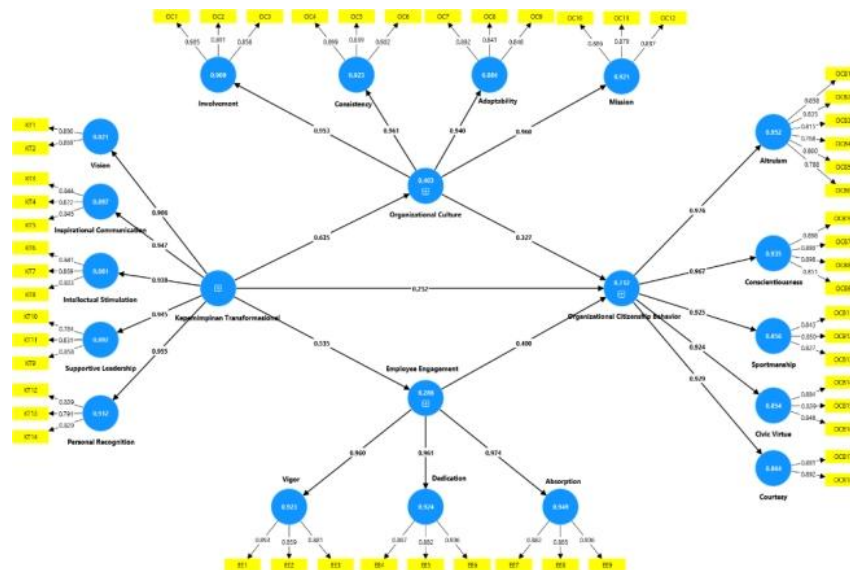
Sumber: Hasil Output SmartPLS (v4.2.9)

Berdasarkan hasil pada Tabel 3, seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, sehingga seluruh konstruk dinyatakan memenuhi kriteria

reliabilitas yang baik dan memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini layak digunakan untuk tahap analisis berikutnya, yaitu evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antar konstruk laten.

Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid dan reliabel, tahap selanjutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk dalam model penelitian melalui analisis koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), dan *effect size* (f^2) menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS). Gambar 1 berikut menggambarkan model hubungan antar variabel penelitian.



Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Gambar 1. Model Struktural

Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai R^2 menunjukkan semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel endogen.

Tabel 4. Hasil Pengujian R-Square

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,286	0,281
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,712	0,706
<i>Organizational Culture</i>	0,403	0,399

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v4.2.9)

Berdasarkan Tabel 4, nilai R^2 *Employee Engagement* sebesar 0,286, yang menunjukkan bahwa variabel tersebut dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar 28,6%. Nilai R^2 *Organizational Culture* sebesar 0,403, yang berarti variabel tersebut dapat dijelaskan sebesar 40,3% oleh variabel independen dalam model. Sementara itu, nilai R^2 *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,712, yang menunjukkan bahwa variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel dalam model sebesar 71,2%, sehingga dapat dikategorikan memiliki kemampuan penjelasan yang kuat.

Predictive Relevance (Q-Square)

Predictive relevance (Q^2) digunakan untuk mengukur kemampuan prediksi model terhadap variabel endogen. Model dikatakan memiliki kemampuan prediksi yang baik apabila nilai $Q^2 > 0$.

Tabel 5. Predictive Relevance

Variabel	Q^2	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0,199	Memiliki predictive relevance
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,459	Memiliki predictive relevance
<i>Organizational Culture</i>	0,263	Memiliki predictive relevance

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v4.2.9)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh variabel endogen memiliki nilai Q^2 lebih besar dari 0, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel yang diteliti.

Effect Size (F-Square)

Effect size (f^2) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Menurut Hair et al. (2021), nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 pengaruh sedang, dan 0,35 pengaruh besar.

Tabel 6. Hasil Pengujian F-Square

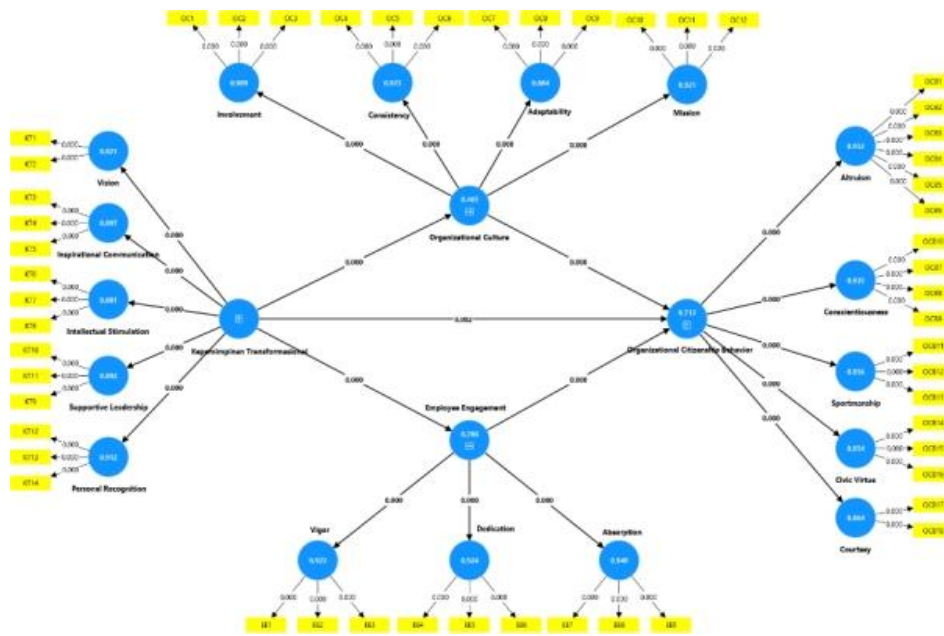
Hubungan Variabel	F^2	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → <i>Employee Engagement</i>	0,401	Besar
Kepemimpinan Transformasional → <i>Organizational Culture</i>	0,675	Besar
Kepemimpinan Transformasional → OCB	0,126	Kecil
<i>Employee Engagement</i> → OCB	0,308	Sedang
<i>Organizational Culture</i> → OCB	0,172	Sedang

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v4.2.9)

Berdasarkan Tabel 6, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh besar terhadap *employee engagement* dan *organizational culture*, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan penting dalam membentuk keterlibatan karyawan dan budaya organisasi. Sebaliknya, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB tergolong kecil, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh tersebut cenderung terjadi melalui variabel lain. Sementara itu, *employee engagement* dan *organizational culture* memiliki pengaruh sedang terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dan budaya organisasi berperan dalam mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian model hubungan struktural dilakukan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Pengujian model struktural dilakukan melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software *SmartPLS* (v4.2.9). Uji ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel laten yang dihipotesiskan. Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis didasarkan pada nilai *p-value* dan *t-statistik* yang diperoleh dari output *path coefficients*. Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika nilai *p-value* < 0,05 (tingkat signifikansi 5%) dan *t-statistik* > 1,960, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sebaliknya, jika *p-value* > 0,05 dan *t-statistik* < 1,960, maka pengaruh tersebut dinyatakan tidak signifikan. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 2. dan Tabel 7. berikut.



Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Gambar 2. Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Pengujian Hipotesis

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Keterangan	
Kepemimpinan Transformasional -> OCB	0,252	3,156	0,002	Hipotesis Diterima	1
Kepemimpinan Transformasional -> Organizational Culture	0,635	7,818	0,000	Hipotesis Diterima	2
Kepemimpinan Transformasional -> Employee Engagement	0,535	5,006	0,000	Hipotesis Diterima	3
Organizational Culture -> OCB	0,327	3,782	0,000	Hipotesis Diterima	4
Employee Engagement -> OCB	0,400	5,278	0,000	Hipotesis Diterima	5
Kepemimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> OCB	0,207	3,344	0,001	Hipotesis Diterima (Mediasi Parsial)	6
Kepemimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> OCB	0,214	3,376	0,001	Hipotesis Diterima (Mediasi Parsial)	7

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan nilai $p\text{-value} < 0,05$ dan $t\text{-statistik} > 1,960$, sehingga seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *organizational culture*, dan *employee engagement*. Selain itu, *organizational culture* dan *employee engagement* juga berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Pengujian mediasi menunjukkan bahwa *organizational culture* dan *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB secara parsial. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku OCB tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga

melalui peningkatan budaya organisasi dan keterlibatan karyawan. Dalam metode PLS, pengujian signifikansi ini diperoleh melalui teknik *bootstrapping*, yaitu proses resampling data untuk mengestimasi distribusi parameter model sehingga menghasilkan nilai *t-statistik* dan *p-value* yang lebih akurat.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien 0,252, *p-value* $0,002 < 0,05$, dan *t-statistik* $3,156 > 1,960$. Temuan ini sejalan dengan penelitian Majeed et al. (2017) dan Qalati et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan perilaku OCB karyawan. Dalam konteks Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara, kepemimpinan transformasional mendorong munculnya perilaku ekstra peran karyawan melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan visi yang jelas, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada karyawan (Khalili, 2017). Kondisi tersebut menumbuhkan kepercayaan dan komitmen karyawan sehingga mendorong perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, dan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Nohe & Hertel (2017) yang menjelaskan melalui perspektif *social exchange theory* bahwa perlakuan positif dari pemimpin akan mendorong karyawan membalasnya dengan perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk OCB. Selain itu, kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi faktor penting dalam mendorong perilaku ekstra karyawan (Tjahjono et al., 2018).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Culture*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational culture* dengan nilai koefisien 0,635, *p-value* $0,000 < 0,05$, dan *t-statistik* $7,818 > 1,960$. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bagga et al. (2023) dan Siswatiningsih et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan budaya organisasi. Selain itu, Odeh et al. (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan budaya organisasi di sektor layanan Dubai.

Dalam konteks Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara, kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk dan menyelaraskan nilai-nilai kerja di tengah keberagaman organisasi yang terlibat dalam proyek. Melalui visi yang jelas dan keteladanan perilaku, pemimpin mampu menyatukan perbedaan budaya kerja serta membangun budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada kinerja (Lasrado & Kassem, 2021; Virgiawan et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Golden III & Shriner, 2019) serta memperkuat nilai dan misi organisasi sejak awal pembentukannya (Mathur, 2024).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai koefisien 0,535, *p-value* $0,000 < 0,05$, dan *t-statistik* $5,006 > 1,960$. Temuan ini sejalan dengan penelitian Jena et al. (2018) dan Sahu et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. *Employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan penuh terhadap pekerjaan (Turner, 2020). Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan

tersebut melalui penciptaan motivasi kerja, makna pekerjaan, serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Jena et al., 2018; Lai et al., 2020).

Dalam konteks Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara, pemimpin transformasional berperan dalam membangun keterlibatan kerja karyawan melalui penyampaian visi proyek yang jelas, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian terhadap pengembangan karyawan (Bui et al., 2017). Lingkungan kerja proyek yang kompleks dan menuntut koordinasi tinggi menjadikan kepemimpinan transformasional penting untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung sehingga karyawan menunjukkan antusiasme dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya (Enwereuzor et al., 2016).

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien 0,327, p-value $0,000 < 0,05$, dan t-statistik $3,782 > 1,960$. Temuan ini sejalan dengan penelitian Badawy et al. (2017) dan Arumi et al. (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi menjadi pedoman perilaku bagi anggota organisasi (Arumi et al., 2019). Budaya organisasi yang kuat dan positif, seperti budaya kolaboratif, saling percaya, tanggung jawab, serta orientasi pada tujuan bersama, dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan peran formalnya (Khan et al., 2020; Warrick, 2017).

Dalam konteks Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara, budaya organisasi berperan sebagai perekat bagi berbagai pihak dengan latar belakang organisasi yang berbeda. Ketika nilai kerja sama, disiplin, dan komitmen bersama terinternalisasi dengan baik, karyawan cenderung menunjukkan perilaku OCB seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, serta berinisiatif menyelesaikan pekerjaan demi keberhasilan proyek. Budaya organisasi tersebut terbentuk melalui interaksi kerja, kebiasaan organisasi, serta proses sosialisasi yang dipengaruhi oleh peran pemimpin dan pengalaman kerja karyawan (Zeyada, 2018).

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien 0,400, p-value $0,000 < 0,05$, dan t-statistik $5,278 > 1,960$. Hasil ini sejalan dengan penelitian Zhang et al. (2017) dan Ahad & Khan (2020) yang menemukan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi secara sukarela bagi organisasi. Temuan ini juga didukung oleh Hermawan (2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB.

Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, ketika karyawan memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan perilaku konstruktif dan bertanggung jawab yang mendorong terbentuknya OCB (Bennett et al., 2018). Karyawan yang terlibat secara kognitif, emosional, dan perilaku dalam pekerjaannya akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi (Saks et al., 2022). Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan berkontribusi lebih bagi organisasi (Rahman & Karim, 2022). Oleh karena itu, dalam organisasi yang menuntut kolaborasi tinggi, *employee engagement* menjadi faktor penting dalam mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Sihombing & Sitanggang, 2019).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Culture*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui *organizational culture* signifikan, dengan nilai koefisien 0,207, $p\text{-value } 0,001 < 0,05$, dan $t\text{-statistik } 3,344 > 1,960$. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB juga tetap signifikan dengan koefisien 0,252 dan $p\text{-value } 0,002 < 0,05$, sehingga berdasarkan pendekatan SEM-PLS hubungan tersebut termasuk dalam kategori mediasi parsial (Hair et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa *organizational culture* tidak sepenuhnya menggantikan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB, tetapi memperkuat mekanisme pengaruh tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Arifiani et al. (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Kepemimpinan transformasional mampu membentuk budaya kerja yang positif sehingga secara tidak langsung meningkatkan kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB (Meliala, 2023). Dalam konteks proyek, pemimpin berperan dalam menanamkan nilai partisipasi, keterlibatan, dan rasa memiliki yang mendorong munculnya perilaku ekstra peran karyawan (Esmi et al., 2017). Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB juga terjadi melalui pembentukan budaya organisasi yang mendukung perilaku sukarela di tempat kerja (Puspita & Dewi, 2020).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui *employee engagement* signifikan, dengan nilai koefisien 0,214, $p\text{-value } 0,001 < 0,05$, dan $t\text{-statistik } 3,376 > 1,960$. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB tetap signifikan dengan nilai koefisien 0,252 dan $p\text{-value } 0,002 < 0,05$, sehingga hubungan tersebut termasuk dalam mediasi parsial. Hasil ini sejalan dengan penelitian Bismala et al. (2023) dan Abas et al. (2018) yang menyatakan bahwa *employee engagement* menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.

Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan karyawan melalui motivasi, perhatian individual, serta inspirasi yang diberikan oleh pemimpin (Kurniawan & Wartini, 2025). Keterlibatan tersebut kemudian mendorong munculnya perilaku OCB seperti membantu rekan kerja dan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi (Bismala et al., 2023). Hal ini sejalan dengan Mi et al. (2019) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan OCB melalui mekanisme psikologis dan relasional. Selain itu, pemimpin transformasional mampu menumbuhkan keterikatan emosional dan makna kerja pada karyawan sehingga mereka lebih terlibat dalam pekerjaannya (Handayani, 2018). Keterlibatan tersebut memperkuat hubungan emosional karyawan dengan pekerjaannya dan mendorong mereka untuk memberikan usaha ekstra bagi organisasi (Kurniawan & Wartini, 2025). Dengan demikian, *employee engagement* menjadi jalur penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *organizational culture*, dan *employee engagement* pada karyawan Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan visi yang jelas, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran secara sukarela. Penelitian ini juga menemukan bahwa *organizational culture* dan *employee*

engagement berpengaruh positif terhadap OCB. Budaya organisasi yang kuat dan kolaboratif mendorong terciptanya norma kerja yang mendukung perilaku saling membantu, sedangkan keterlibatan karyawan yang tinggi meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berkontribusi lebih dari tuntutan pekerjaan formal. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* dan *employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Kedua variabel tersebut berperan sebagai mediasi parsial, yang berarti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak hanya terjadi secara langsung tetapi juga melalui pembentukan budaya organisasi serta peningkatan keterlibatan karyawan.

Dalam konteks proyek *joint operation* yang melibatkan berbagai organisasi dengan latar belakang budaya kerja yang berbeda, kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam menyatukan nilai dan membangun komitmen bersama. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki kontribusi penting dalam mendorong perilaku OCB, sehingga peningkatan keterlibatan psikologis karyawan menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan proyek berskala besar dan kompleks seperti JO Jalan Tol IKN Nusantara. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengujian model hubungan antara kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, *employee engagement*, dan OCB dalam konteks proyek *joint operation* berskala besar. Penelitian ini memperluas literatur mengenai perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme budaya organisasi dan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman empiris mengenai pentingnya integrasi kepemimpinan, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan dalam mendorong perilaku ekstra peran pada lingkungan proyek yang kompleks dan lintas organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan metode survei kuesioner sehingga data yang diperoleh bersifat persepsional dan bergantung pada subjektivitas responden. Kedua, penelitian hanya dilakukan pada satu konteks proyek, yaitu Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada organisasi atau proyek lain dengan karakteristik berbeda. Ketiga, variabel yang diteliti terbatas pada kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, *employee engagement*, dan OCB, sehingga masih terdapat kemungkinan faktor lain yang memengaruhi OCB namun belum dimasukkan dalam model penelitian.

Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada organisasi atau proyek lain sehingga hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih kuat. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang relevan untuk memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi OCB, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *work-life balance*, *psychological empowerment*, maupun karakteristik individu karyawan.

REFERENSI

- Abas, N. I., Sawitri, H. S. R., & Puspawati, D. (2018). Transformational leadership, job performance, and organizational citizenship behavior: Mediating role of work engagement. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 363–376.
- Abdullahi, M. S., Khalid, N., Ahmed, U., Ahmed, E. M., & Gumawa, A. M. (2021). Effect of entrepreneurship education on entrepreneurial intention among university students. *Journal of Technical Education and Training*, 13(3), 40–53.

- Ahad, A. Al, & Khan, M. R. (2020). Exploring the mediating effect of demographic attributes on the relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 11–23.
- Arifiani, R. S., Sudiro, A., & Indrawati, N. K. (2020). The role of organizational culture and job satisfaction in mediating the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 555–562.
- Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (2019). Effect of organizational culture on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(4), 124–132.
- Badawy, T. A. El, Reyes, J. C. T., & Magdy, M. M. (2017). The demographics' effects on organizational culture, organizational citizenship behavior and job satisfaction: Evidence from Egypt and Mexico. *Business and Management Research*, 6(1), 28–41.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bennett, B., Redfern, H., & Zubrzycki, J. (2018). Cultural responsiveness in action: Co-constructing social work curriculum resources with Aboriginal communities. *British Journal of Social Work*, 48(3), 808–825.
- Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2023). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior with employee engagement mediation. *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business*, 1, 751–762.
- Bui, H. T. M., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373–386. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2016-0144>
- Enwereuzor, Ibeawuchi K, Ugwu, Leonard I, & Eze, Onyinyechi A. (2016). How Transformational Leadership Influences Work Engagement Among Nurses: Does Person–Job Fit Matter? *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346–366. <https://doi.org/10.1177/0193945916682449>
- Esmi, K., Piran, M., & Hayat, A. A. (2017). The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Health Management & Information Science*, 4(4), 114–119.
- Golden III, J. H., & Shriner, M. (2019). Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture. *The Journal of Creative Behavior*, 53(3), 363–376.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate Data Analysis* (9th ed.). Cengage Learning.
- Handayani, N. P. (2018). Transformational leadership and employee engagement as a determinant of organizational citizenship behavior: Case study on youth non-profit organization. *International Journal of Social Science and Humanity*, 8(2), 59–64.
- Hermawan, S. (2020). Rekrutmen & Seleksi antara Nepotisme dan Profesional. *Umsida Press*, 1–65.
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2017.11.001>
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18–35.

- Kawiana, I. G. P., Cempaka, N. M. S., Supartha, W. G., & Dewi, L. K. C. (2023). Peran Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Knowledge Management dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Limajari Interbhuna Bali. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 2024–2040.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015.
- Khan, Muhammad Asad, Ismail, Fadillah Binti, Hussain, Altaf, & Alghazali, Basheer. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kurniawan, M. A., & Wartini, S. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja SDM. *Bookchapter Manajemen SDM*, 1, 138–169.
- Lai, Fong-Yi, Tang, Hui-Chuan, Lu, Szu-Chi, Lee, Yu-Chin, & Lin, Cheng-Chen. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169–194.
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Management & Marketing*, 12(4), 571–590.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and sticks don't work: build a culture of employee engagement with the principles of respect*. McGraw Hill.
- Marić, M., Hernaus, T., Vujčić, M. T., & Černe, M. (2019). Job characteristics and organizational citizenship behavior: A multisource study on the role of work engagement. *Društvena Istraživanja*, 28(1), 25–45.
- Mathur, N. (2024). *Understanding startup dynamics: a qualitative exploration of founder leadership impact on organizational culture*. Pepperdine University.
- Maylett, T., & Warner, P. (2014). *Magic: Five keys to unlock the power of employee engagement*. Greenleaf Book Group.
- Meliala, Y. H. (2023). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Mediated Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Quality-Access to Success*, 24(195).
- Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118002.
- Mohanty, J., & Rath, B. P. (2012). Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior: A three-sector study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65–76.
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364.
- Odeh, R. B. S. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468.

- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547–557.
- Puspita, N., & Dewi, A. S. K. (2020). The effect of transformational leadership, organizational culture, and motivation on organizational citizenship behavior. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(3), 433–439.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11).
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), e09450. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(22\)00738-1](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(22)00738-1)
- Robbins, P. (2001). Fixed categories in a portable landscape: the causes and consequences of land-cover categorization. *Environment and Planning A*, 33(1), 161–179.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157–174.
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2017). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82–99. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20–49.
- Satyawati, C. I. S., & Rahyuda, A. G. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 7(2).
- Sihombing, S., & Sitanggang, D. (2019). Organizational Citizenship Behavior Ditinjau Dari Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*, 191–208.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(2).
- Sloat, K. C. (1999). Organizational citizenship. *Professional Safety*, 44(4), 20.
- Suliman, A., & Al Obaidli, H. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector: The case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115–134.
- Tjahjono, H. K., Prasetyo, F., & Palupi, M. (2018). Transformational Leadership On Organizational Citizenship Behavior And Affective Commitment. *Journal Of Service Management And Marketing*, 11(2), 217–232.
- Turner, P. (2020). *What Is Employee Engagement? BT - Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness* (P. Turner (ed.); pp. 27–56). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1_2
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138.

- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566–579.
- Zeyada, M. (2018). Organizational culture and its impact on organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 418–429.
- Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190–197.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.005>