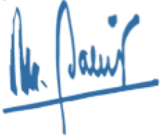


**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI
ORGANIZATIONAL CULTURE DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA
PROYEK *JOINT OPERATION* JALAN TOL IKN NUSANTARA**

TESIS

*Disetujui untuk Ujian Tesis
Yogyakarta, 13 Januari 2026*



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA



Diajukan Oleh :

Hanif Ramadhan Widitya

21911019

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

HALAMAN JUDUL

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI**
***ORGANIZATIONAL CULTURE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA**
PROYEK *JOINT OPERATION* JALAN TOL IKN NUSANTARA

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Dosen Pengampu:

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA

Diajukan oleh:

Nama	: Hanif Ramadhan Widitya
Nomor Induk Mahasiswa	: 21911019
Program Studi	: Magister Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar Magister di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 25 Januari 2026

Penulis,



Handwritten signature of Hanif Ramadhan Widitya.

Hanif Ramadhan Widitya

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Dosen Penguji II

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa tanggal 24 Februari 2026 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

HANIF RAMADHAN WIDITYA

No. Mhs. : 21911019

Konsentrasi : Pengembangan Organisasi & SDM

Dengan Judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI ORGANIZATIONAL CULTURE DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PROYEK JOINT OPERATION JALAN TOL IKN NUSANTARA

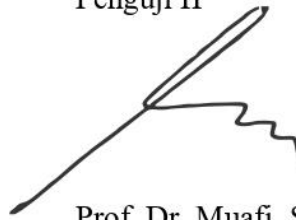
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

MOTTO

الْوَقْتُ كَالسَّيْفِ إِنْ لَمْ تَقْطَعْهَا قَطَعَكَ

Waktu itu bagaikan pedang, jika kamu tidak memanfaatkannya menggunakan untuk memotong, ia akan memotongmu (menggilasmu).

(H.R. Muslim)

مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ كَانَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ

Barang siapa yang keluar dalam menuntut ilmu maka ia adalah seperti berperang di jalan Allah hinggang pulang.

(H.R. Tirmidzi)

KATA PENGANTAR

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ، وَبِهِ نَسْتَعِينُ وَ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَ
الْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ، أَمَّا بَعْدُ

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat taufiq serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir tesis ini dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI *ORGANIZATIONAL CULTURE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PROYEK *JOINT OPERATION* JALAN TOL IKN NUSANTARA” dengan baik dan lancar. Tugas akhir tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan tesis ini, tentunya penulis menghadapi banyak tantangan dan rintangan. Namun demikian, segala tantangan dan rintangan tersebut menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi penulis untuk berhasil menyelesaikan penulisan tesis ini. Semua tantangan dapat diatasi karena rahmat dan petunjuk Allah SWT. Upaya maksimal telah dilakukan oleh penulis untuk menjadikan tesis ini menjadi sebuah karya tulis yang baik, namun karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, maka tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, baik dari segi teknik penulisan maupun dari segi bobot ilmiahnya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan saran dan kritik atas tesis yang penulis susun, demi kesempurnaan karya tulis ini.

Dalam menyelesaikan proses penulisan tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan dan dukungan baik berupa moril maupun materil dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, tidak ada yang dapat diberikan kecuali ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan segala nikmat, hidayah, dan karunia-Nya yang tercurah tanpa henti di setiap helai nafas umat-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik dan lancar.
2. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFra. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Dr. Majang Palupi BBA., MBA., CPHCM. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir Tesis. Terima kasih banyak atas segala bimbingan, kesabaran, keikhlasannya, serta dukungannya dari awal sampai akhir penulisan tesis ini selesai.
4. Bapak Prof., Dr. Muafi SE., M.Si. selaku penguji tesis yang telah memberikan masukan dan saran pada saat perkuliahan, seminar proposal, dan seminar hasil.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia atas ilmu dan wawasan kepada penulis sehingga penulis bisa sampai pada titik ini.
6. Kedua orang tua penulis serta seluruh keluarga besar penulis, terima kasih atas segala doa dan dukungan yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik dan lancar.
7. Pamela Ferani dan Aiden Albarra, selaku istri dan anak penulis, terima kasih tak terhingga atas segala kesabaran dan dukungan dalam bentuk materi maupun non materi yang telah diberikan kepada penulis demi kelancaran penyusunan tesis ini.
8. Segenap responden yang telah mengisi kuesioner penelitian sehingga melengkapi pembuatan tugas akhir ini.
9. Semua pihak yang secara tidak langsung telah terlibat dan membantu, yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu terima kasih banyak atas segala doa dan dukungan yang telah diberikan selama ini.

Tanpa adanya pihak terlibat di atas, penulis tidak akan mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik. Demikian karya tulis ini dapat penulis selesaikan dengan segala keterbatasan penulis. Penulis berharap atas segala bantuan yang telah diberikan semoga menjadi amal baik dan mendapatkan ridho dari Allah SWT. Dan semoga karya tulis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Amin.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TESIS	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Pertanyaan Inti Penelitian.....	8
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional.....	12
2.1.2 <i>Organizational Culture</i>	21
2.1.3 <i>Employee Engagement</i>	30
2.1.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	38
2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	48

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Terhadap OCB	48
2.2.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Culture</i>	50
2.2.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Employee Engagement</i>	52
2.2.4 Hubungan Organizational Culture Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	53
2.2.5 Hubungan Employee Engagement Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	55
2.2.6 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB Melalui <i>Organizational Culture</i>	56
2.2.7 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Employee Engagement</i>	57
2.3 Kerangka Penelitian	59
2.4 Hipotesis	60
BAB III METODE PENELITIAN.....	61
3.1 Metode Penelitian.....	61
3.2 Lokasi Penelitian	61
3.3 Populasi & Sampel	62
3.3.1 Populasi.....	62
3.3.2 Sampel	63
3.4 Variabel Penelitian dan Operasional Variabel	64
3.4.1 Variabel Independen	64
3.4.2 Variabel Dependen	65
3.4.3 Variabel Mediasi	66
3.4.4 Definisi Operasional Variabel.....	67

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	71
3.5.1 Jenis Data.....	71
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data.....	72
3.5.3 Skala Pengukuran.....	73
3.6 Metode Analisis Data.....	74
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	74
3.6.2 <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	75
3.6.3 <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	76
3.6.4 Evaluasi Model Pengukuran Bagian Luar (<i>Outer Model</i>).....	76
3.6.5 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	77
3.6.6 Analisis SEM sebagai Efek Mediasi.....	78
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	80
4.1 Karakteristik Responden.....	80
4.1.1 Jenis Kelamin Responden.....	80
4.1.2 Usia Responden.....	81
4.1.3 Masa Kerja Responden.....	82
4.1.4 Pendapatan Responden.....	83
4.1.5 Pendidikan Responden.....	84
4.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	85
4.2.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	86
4.2.2 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	88
4.2.3 Variabel <i>Organizational Culture</i>	91
4.2.4 Variabel <i>Employee Engagement</i>	93
4.3 Evaluasi Model.....	95
4.3.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	95

4.3.2 Validitas Konvergen.....	95
4.3.3 Validitas Diskriminan	98
4.3.4 Reliabilitas	101
4.4 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	102
4.4.1 Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	103
4.4.2 <i>Predictive Relevance</i> (<i>Q Square</i>).....	104
4.4.3 Uji <i>Effect Size</i> (<i>F-Square</i>).....	105
4.5 Hasil Pengujian Hipotesis	108
4.6 Pembahasan	110
4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	110
4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Culture</i>	111
4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Employee Engagement</i>	113
4.6.4 Pengaruh <i>Organizational Culture</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	114
4.6.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	116
4.6.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Organizational Culture</i>	117
4.6.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Employee Engagement</i>	119
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	122
5.1 Kesimpulan.....	122
5.2 Implikasi Manajerial.....	125
5.3 Keterbatasan Penelitian	125

5.4 Saran.....	126
DAFTAR PUSTAKA.....	128
LAMPIRAN.....	140

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Populasi Penelitian	62
Tabel 3.2. Operasional Variabel	67
Tabel 3.3. Rancangan Kuesioner.....	68
Tabel 3.4. Skala Likert	73
Tabel 3.5. Kategori Skala	75
Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden	80
Tabel 4.2. Usia Responden.....	81
Tabel 4.3. Masa Kerja Responden.....	82
Tabel 4.4. Pendapatan Responden.....	83
Tabel 4.5. Pendidikan Responden	84
Tabel 4.6. Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	86
Tabel 4.7. Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	88
Tabel 4.8. Deskriptif Variabel <i>Organizational Culture</i>	91
Tabel 4.9. Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	93
Tabel 4.10. Uji Validitas Konvergen	95
Tabel 4.11. Nilai <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	98
Tabel 4.12. Nilai loading silang (<i>cross loading</i>)	99
Tabel 4.13. Uji Reliabilitas	101
Tabel 4.14. Hasil Pengujian <i>R Square</i>	103
Tabel 4.15. <i>Predictive Relevance</i>	104
Tabel 4.16. Hasil Pengujian <i>F Square</i>	105
Tabel 4.17. Pengujian Hipotesis	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	59
Gambar 4.1. Model Struktural	102
Gambar 4.2. Pengujian Hipotesis.....	108

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	141
Lampiran 2. Karakteristik Responden.....	145
Lampiran 3. Tabulasi Data (144 Responden).....	155
Lampiran 4. Hasil Olah Data Karakteristik Responden.....	162
Lampiran 5. Hasil Uji Deskriptif Per Butir Pertanyaan	164
Lampiran 6. Uji Presentase Per Butir Pertanyaan.....	166
Lampiran 7. Hasil Olah Data SEM-PLS	183

ABSTRAK

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

Hanif Ramadhan Widitya

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Islam Indonesia

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 WIKA-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: Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, *Organizational Culture*, *Employee Engagement*

The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Culture and Employee Engagement at the Joint Operation IKN Nusantara Toll Road Project

Hanif Ramadhan Widitya

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Islam Indonesia

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 WIKA-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.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture, Employee Engagement.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam konteks organisasi modern, efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana sumber daya manusia (SDM) dikelola dan diberdayakan secara optimal. SDM tidak lagi dipandang hanya sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang berkontribusi langsung terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan sistem internal yang mendorong karyawan bekerja secara optimal dan berkontribusi lebih dari sekadar tuntutan peran formal. Kondisi tersebut menuntut perhatian pada aspek perilaku, sikap, dan keterlibatan karyawan. Salah satu pendekatan yang relevan adalah melalui penguatan kepemimpinan dan sistem organisasi yang mendukung. Beberapa faktor internal yang berperan penting dalam membentuk perilaku positif karyawan antara lain kepemimpinan, budaya organisasi (*organizational culture*), keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan perilaku kewargan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Integrasi keempat faktor tersebut menjadi penting karena gaya kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan membentuk budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi yang kondusif selanjutnya dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung munculnya perilaku sukarela karyawan.

Lase *et al.*, (2025) menyatakan bahwa budaya kolaborasi dan tanggung jawab bersama mampu meningkatkan motivasi serta menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, hubungan

antarvariabel tersebut perlu dikaji secara komprehensif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tuntutan peran formal dan tidak secara langsung terkait dengan sistem penghargaan organisasi. Sloat (1999) menekankan bahwa karyawan diharapkan tidak hanya menjalankan tugas pokoknya, tetapi juga menunjukkan perilaku extra-role yang inovatif dan spontan. Organ (1988) menyebutkan bahwa perilaku tersebut mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. OCB bersifat pilihan pribadi dan tidak tercantum secara formal dalam kontrak kerja. Namun demikian, keberadaan OCB sangat penting dalam mendukung kinerja dan keberlangsungan organisasi.

OCB juga dipahami sebagai perilaku yang berorientasi pada tindakan nyata dan bersifat pragmatis sehingga dapat diaplikasikan secara luas dalam praktik manajemen organisasi. Marić *et al.*, (2019) menyatakan bahwa OCB mendukung lingkungan sosial dan psikologis kerja melalui perilaku seperti membantu rekan kerja dan menjaga keharmonisan tim. Selain itu, OCB memungkinkan karyawan mengalokasikan sumber daya personal seperti waktu, energi, dan upaya secara lebih intensif. Kawiana *et al.*, (2023) menegaskan bahwa perilaku tersebut memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendorong munculnya OCB secara berkelanjutan. Salah satu faktor utama yang memengaruhi OCB adalah kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk sikap, nilai, dan perilaku karyawan dalam organisasi. Hidayat (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan elemen penting dalam mengubah perilaku individu dan

kelompok kerja. Secara khusus, kepemimpinan transformasional dikenal mampu menginspirasi karyawan untuk bekerja melampaui peran formalnya. Gaya kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada gagasan bahwa pemimpin mampu mengubah nilai, kebutuhan, dan aspirasi pengikutnya. Widarko & Anwarodin (2022) menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat memotivasi karyawan untuk bekerja melebihi tuntutan tugas formal. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya mengandalkan instruksi atau imbalan, tetapi juga membangun visi dan makna kerja. Muliawan & Ulum (2025) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berpotensi mendorong munculnya perilaku OCB. Dalam praktiknya, kepemimpinan transformasional juga mempertimbangkan kebutuhan individu bawahannya dan mendorong kepentingan kolektif. Bass *et al.*, (2003) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memprioritaskan kesejahteraan kelompok sebagai sarana pencapaian tujuan organisasi. Melalui pendekatan tersebut, karyawan terdorong untuk membantu rekan kerja dan berinisiatif di luar tugas formal. Nursyahbana (2020) menyatakan bahwa perilaku ini merupakan karakteristik utama dari OCB. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam mendorong OCB.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian yang

dilakukan oleh Jha (2014), Khalili (2017), serta Suliman & Al Obaidli (2013) menemukan hasil yang konsisten terkait hubungan tersebut. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui perspektif *social exchange theory*. Nohe & Hertel (2017) menyatakan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dan kepercayaan dari pemimpin akan terdorong untuk membalasnya melalui perilaku ekstra peran. Dengan demikian, OCB muncul sebagai bentuk timbal balik sosial. Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Robbins (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya yang kuat dan positif dapat memengaruhi sikap serta perilaku karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi faktor penting dalam mendorong perilaku OCB.

Budaya organisasi yang diterima dengan baik oleh karyawan dapat membentuk perilaku adaptif dan kolaboratif. Mohanty & Rath (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu mendorong perilaku yang tidak tertulis namun mendukung tujuan organisasi. Abdullahi *et al.*, (2021) menambahkan bahwa budaya organisasi dapat mempererat hubungan antarindividu di dalam organisasi. Budaya yang efektif juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk OCB. Selain budaya organisasi, *employee engagement* juga menjadi faktor penting dalam mendorong OCB. *Employee engagement* menggambarkan kondisi psikologis karyawan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan

keasyikan dalam bekerja. Maylett & Warner (2014) menyatakan bahwa karyawan yang engaged cenderung menunjukkan antusiasme dan komitmen yang tinggi. Marciano (2010) menambahkan bahwa *employee engagement* tercermin dari loyalitas karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Kondisi ini mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB. Azzahrah *et al.*, (2025) menemukan bahwa semakin tinggi tingkat engagement karyawan, semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan. Satyawati & Rahyuda (2022) menegaskan bahwa *engagement* mendorong dedikasi dan loyalitas karyawan. Rurkkhum & Bartlett (2012) juga menemukan hubungan positif antara *employee engagement* dan OCB di berbagai sektor industri. Dengan demikian, *employee engagement* berperan sebagai pendorong penting perilaku ekstra peran. Hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* juga telah banyak dikaji dalam literatur. Xenikou & Simosi (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi yang kuat. Nguyen *et al.*, (2023) menemukan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan budaya yang adaptif dan berorientasi pada misi. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga terbukti meningkatkan *employee engagement* melalui komunikasi visioner dan pemberdayaan karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan sebagai penggerak utama sistem organisasi.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antarvariabel tersebut, masih terdapat keterbatasan penelitian yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, *employee engagement*, dan OCB secara simultan. Keterbatasan tersebut semakin terlihat pada konteks proyek konstruksi dengan skema Kerja Sama Operasi (KSO) atau Joint Operation (JO). Proyek JO memiliki karakteristik unik karena melibatkan karyawan dari berbagai perusahaan dengan latar belakang budaya yang berbeda. Kondisi ini menuntut kepemimpinan dan sistem organisasi yang lebih adaptif. Oleh karena itu, konteks proyek JO menjadi menarik untuk diteliti. Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara merupakan proyek strategis nasional yang melibatkan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., PT PP (Persero) Tbk., dan PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk. Proyek ini membentuk entitas WIKA-PP-JAKON, KSO, dengan komposisi kepemilikan yang berbeda. SDM yang terlibat memiliki latar belakang budaya organisasi, pengalaman, dan karakteristik yang beragam. Keberagaman tersebut berpotensi memengaruhi budaya kerja, keterlibatan karyawan, dan perilaku OCB. Oleh karena itu, diperlukan kajian empiris yang mendalam.

Berdasarkan uraian teoritis, temuan empiris, serta kondisi nyata di lapangan, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengelolaan SDM proyek konstruksi. Secara khusus, penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *organizational culture* dan *employee engagement*. Hasil penelitian diharapkan

dapat menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai strategis bagi pengembangan organisasi proyek JO.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat tantangan dalam mengelola SDM yang berasal dari tiga perusahaan berbeda dengan latar belakang budaya, pendidikan, dan pengalaman yang beragam dalam proyek JO, sehingga diperlukan upaya untuk menyelaraskan perbedaan tersebut demi tercapainya tujuan bersama proyek konstruksi.
2. Integrasi budaya organisasi di lingkungan JO yang heterogen belum sepenuhnya tercapai, menghambat terciptanya iklim kerja yang kohesif. Meskipun karyawan dalam proyek Jalan Tol IKN Nusantara berasal dari tiga perusahaan berbeda (WIKA, PP, JAKON) dengan karakteristik unik, observasi menunjukkan kecenderungan untuk memprioritaskan kepentingan perusahaan masing-masing di atas tujuan bersama JO. Ini terlihat dari ketidakhadiran dalam rapat koordinasi bersama dan kurangnya keselarasan dalam budaya kerja, yang berpotensi memengaruhi efektivitas kolaborasi dan pencapaian tujuan proyek.
3. Tingkat *employee engagement* yang bervariasi di antara karyawan JO dapat memengaruhi inisiatif dan kontribusi mereka di luar tugas formal OCB. Beberapa karyawan terindikasi hanya menyelesaikan pekerjaan sebagai formalitas dan kurang menunjukkan inisiatif, terutama dari perusahaan

member yang menganggap inisiatif adalah tanggung jawab perusahaan *leader*. Perbedaan ini berpotensi mengurangi *added value* yang dapat diberikan karyawan, meskipun ada kebutuhan akan dedikasi ekstra mengingat sifat proyek yang dinamis dan berjangka waktu singkat.

4. Meskipun kepemimpinan transformasional di proyek JO menunjukkan dampak positif pada etos kerja, dampaknya terhadap perilaku OCB yang merata antarfungsi dan individu masih perlu diteliti lebih lanjut. Pergantian *Project Manager* dengan gaya kepemimpinan transformasional yang konsisten telah membentuk etos kerja yang baik secara umum, meskipun belum semua karyawan menunjukkan perilaku senang membantu rekan sesama fungsinya, terlebih jika berbeda perusahaan. Hal ini mengindikasikan masih adanya *gap* dalam memahami bagaimana kepemimpinan transformasional secara menyeluruh itu dapat menumbuhkan OCB di tengah keragaman SDM dan tekanan proyek.

1.3 Pertanyaan Inti Penelitian

Sehingga pertanyaan inti dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational culture* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara?

4. Apakah *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *organizational culture* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara?
7. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *employee engagement* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational culture* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *organizational culture* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *employee engagement* pada karyawan Proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, pengetahuan tambahan, serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya pada penelitian yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *organizational culture* dan *employee engagement* dengan objek penelitian di bidang konstruksi lainnya.

b. Manfaat Praktis

- i. Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen proyek JO dalam merumuskan strategi efektif untuk menyelaraskan perbedaan budaya, pendidikan, dan pengalaman antar karyawan dari beberapa perusahaan berbeda sehingga tercipta sinergi yang optimal.
- ii. Hasil penelitian dapat dijadikan dasar untuk merancang program atau intervensi yang mampu meningkatkan kolaborasi lintas perusahaan dalam proyek, mengurangi konflik kepentingan, dan memperkuat iklim kerja yang positif.
- iii. Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan motivasi dan inisiatif karyawan, khususnya dalam mendorong perilaku OCB yang mendukung pencapaian tujuan proyek secara lebih efektif.
- iv. Manajemen dapat menggunakan hasil penelitian untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif dalam mengatasi tantangan keragaman SDM dan tekanan proyek, sehingga mampu menumbuhkan etos kerja dan kolaborasi yang lebih baik di seluruh fungsi dan organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Sejak diperkenalkan oleh Downton pada tahun 1973, kepemimpinan transformasional telah menarik perhatian para peneliti (Yeshitila & Beyene, 2019). Menurut Northouse (2013), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses seseorang berinteraksi dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang mendorong tingkat motivasi dan moral baik pada pemimpin maupun pengikut. Untuk menarik perhatian dan mendorong pengikutnya mencapai hasil yang ditargetkan, kepemimpinan transformasional akan menginspirasi dan memotivasinya. Hal ini dilakukan dengan mengubah sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai bawahan (Rafferty & Griffin, 2004). (Krishnan, 2004) mengartikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses saat seorang pemimpin secara sengaja mempengaruhi individu atau kelompok dengan tujuan membuat perubahan yang berkelanjutan untuk menjalankan fungsi organisasi secara menyeluruh.

Kepemimpinan transformasional juga dapat menginspirasi orang untuk berubah, tumbuh, dan mengikuti, sehingga pemimpin transformasional dapat meningkatkan kesuksesan perusahaan (Sosik *et al.*, 2002). Kepemimpinan transformasional menekankan pada inspirasi dan pemberdayaan bawahan, mendorong kolaborasi, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi melalui visi serta nilai-nilai yang dibagikan bersama (Bass, 1999). Berbeda dengan

kepemimpinan transaksional yang bergantung pada imbalan bersyarat, pemimpin transformasional memotivasi dengan cara penyampaian visi yang menarik, memberikan stimulasi intelektual, dan menawarkan perhatian secara individual, yang sering kali menghasilkan kohesivitas kelompok, pemberdayaan, dan efektivitas yang lebih tinggi (Jung & Sosik, 2002).

Penelitian Deng *et al.*, (2023) dan Bakker *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan manfaat bagi pengikut dengan meningkatkan otonomi, inisiatif, dan perilaku inovatif mereka, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan dan kondisi afektif pemimpinnya sendiri. Gaya kepemimpinan transformasional ini berhubungan dengan pemberdayaan pengikut, namun terkadang juga meningkatkan ketergantungan mereka pada pemimpin, di mana identifikasi pribadi dan sosial memainkan peran mediasi yang penting (Kark *et al.*, 2003). Bukti empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten memberikan pengaruh positif yang sedang hingga besar terhadap hasil individu, tim, dan organisasi, serta melampaui banyak model kepemimpinan baru dalam hal kekuatan prediktif (Bass, 1999).

Selain itu, pemimpin transformasional sering dipandang sebagai pribadi yang karismatik, etis, dan mampu mentransformasi budaya organisasi sambil memotivasi pengikut untuk melampaui tanggung jawab formal mereka (Bush, 2008). Pendekatan ini diakui dalam berbagai konteks, termasuk bisnis, pendidikan, bahkan olahraga, meskipun diperlukan penelitian lanjutan untuk menyempurnakan definisi dan mekanisme kausalnya di beberapa bidang (Arthur *et al.*, 2017). Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan di atas, maka kepemimpinan

transformatif sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang mampu mengembangkan komitmen pengikutnya, mampu menstimulasi dan menginspirasi pengikutnya, mampu meningkatkan tujuan pengikutnya, serta mampu memberikan kepercayaan pada pengikutnya untuk bekerja melebihi harapan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif diakui sebagai pola perilaku pemimpin yang khas, di mana tindakan dan pilihan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan menentukan gaya kepemimpinannya (Masbukhin *et al.*, 2024). Meskipun terdapat banyak gaya kepemimpinan, penelitian secara konsisten menemukan bahwa kepemimpinan transformatif menonjol karena kemampuannya untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikut, yang sering kali menghasilkan peningkatan kinerja organisasi, kreativitas karyawan, dan kesejahteraan (Palupi, 2020; Para-González *et al.*, 2018). Gaya ini ditandai oleh perilaku seperti mengartikulasikan visi yang menarik, mendorong inovasi, memberikan dukungan secara individual, dan mendorong pemberdayaan, yang secara bersama-sama membantu menyelaraskan tujuan individu dan organisasi (Amaludin *et al.*, 2025). Namun, menentukan gaya kepemimpinan yang "terbaik" adalah hal yang kompleks, karena efektivitasnya dapat bergantung pada konteks, budaya organisasi, dan kebutuhan spesifik pengikut (Syamsuddin *et al.*, 2025). Studi Brandt & Laiho (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif terkait dengan hasil-hasil positif di berbagai situasi, tetapi

dampaknya mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepribadian pemimpin, gaya komunikasi, dan pengalaman.

Tipe – tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Otokratis (Vroom & Yetton, 1973):
 - a. Pemimpin sangat mementingkan diri sendiri.
 - b. Seringkali menyamakan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
 - c. Membuat keputusan secara sepihak.
2. Gaya Paternalistik (Denmark, 1977):
 - a. Pemimpin berperan sebagai pembimbing dan pemberi nasihat.
 - b. Bersikap seperti figur orang tua bagi bawahan.
 - c. Menumbuhkan loyalitas dan kepercayaan dalam tim.
3. Gaya Kharismatik (Denmark, 1977):
 - a. Pemimpin memiliki daya tarik pribadi yang kuat.
 - b. Menginspirasi kekaguman dan pengabdian dari pengikutnya.
 - c. Pengikut seringkali tidak dapat menjelaskan secara konkret alasan kekaguman tersebut.
4. Gaya Laissez-Faire (Gemedra & Lee, 2020):
 - a. Pemimpin mengambil pendekatan tanpa campur tangan (hands-off).
 - b. Memberikan arahan yang minimal.
 - c. Membiarkan organisasi atau tim berjalan secara mandiri.
 - d. Terkadang menyebabkan penurunan kinerja dan keterlibatan.
5. Gaya Demokratis (Eagly & Johnson, 1990):
 - a. Pemimpin menekankan partisipasi dan koordinasi.

- b. Mendorong masukan dari seluruh anggota.
- c. Mengintegrasikan berbagai pandangan untuk mencapai arah organisasi yang terkoordinasi.

6. Efektivitas Gaya Kepemimpinan (Xie, 2020):

- a. Efektivitas tiap gaya bergantung pada konteks, sifat tugas, dan kebutuhan pengikut.
- b. Gaya transformasional dan demokratis sering dikaitkan dengan tingkat kepercayaan, inovasi, dan komitmen karyawan yang lebih tinggi.

Sedangkan Aswan (2019) dalam Pamungkas (2024) mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang tidak diciptakan secara formal. Kewibawaan seseorang dapat disebabkan oleh keilmunnya yang tinggi

2. Kepemimpinan tradisional

Kepemimpinan tradisional biasanya dimiliki oleh pemimpin adat atau pemimpin suku

3. Kepemimpinan legal formal

Kepemimpinan formal adalah tipe kepemimpinan yang diciptakan secara struktural, sebagaimana seorang presiden yang dipilih oleh rakyat yang sangat bergantung pada masa jabatannya.

2.1.1.3 Pentingnya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang memiliki gaya transformasional mencapai konsistensi kesuksesan organisasi dengan menggerakkan usaha individu dan mengarahkannya menuju pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan transformasional dibagi menjadi empat bagian, yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass & Riggio, 2006). Pengaruh idealis, atau karisma adalah aspek moral dan emosional dari kepemimpinan. Ini mengacu pada perilaku pemimpin yang memungkinkan dirinya menjadi contoh bagi para pengikutnya, karena mereka ingin menirukan pemimpin tersebut (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional mengidentifikasi diri mereka sebagai contoh moral atau etika yang melakukan hal yang benar. Motivasi inspirasional adalah kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi pengikutnya dengan memberikan makna dan menciptakan harapan bagi mereka (Yeshitila & Beyene, 2019). Kepemimpinan transformasional mampu berkomunikasi kepada pengikut agar mereka menjadi bagian dari visi dan memanfaatkan potensi maksimal untuk mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2013).

Stimulasi intelektual melibatkan dorongan kepada pengikut untuk menjadi kreatif dan mendorong status quo dari prespektif yang berbeda, dimana pengikutnya akan didorong untuk berpikir secara inovatif (Yeshitila & Beyene, 2019). Kepemimpinan transformasional mendukung pengikutnya dalam upaya untuk memecahkan masalah dengan cara yang unik. Pertimbangan individual melibatkan perhatian khusus pada kebutuhan pengikut dan menciptakan situasi yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin

menghubungkan kebutuhan organisasi di mana peluang promosi akan diciptakan. kepemimpinan transformasional menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengikut, memberikan kesempatan dimana pengikut dapat menunjukkan kemampuan mereka dan membimbing mereka menuju pencapaian diri yang optimal (Northouse, 2013).

Menurut Khairuddin (2020), kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB karena gaya kepemimpinan ini mampu membangun hubungan emosional antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas, serta mendorong motivasi intrinsik karyawan. Pemimpin transformasional menginspirasi karyawan untuk melakukan pekerjaan secara sukarela melebihi tugas pokoknya, sehingga mendorong munculnya OCB yang bermanfaat bagi efektivitas organisasi. Selanjutnya, menurut Kese & Hidayat (2021), kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap budaya organisasi. Hal ini terjadi karena pemimpin transformasional mampu menanamkan nilai-nilai bersama, mendorong inovasi, serta membentuk norma dan perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, pemimpin berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan mendukung kinerja tim secara keseluruhan.

Selain itu, menurut Lisabella & Hasmawaty (2021), kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pemimpin yang mampu memberikan visi inspiratif, memberikan dukungan pengembangan diri, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif akan meningkatkan semangat, dedikasi, serta keterlibatan emosional karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan

yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya akan menunjukkan performa yang optimal serta berkomitmen penuh pada organisasi.

2.1.1.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Rafferty & Griffin (2004) mengadopsi pengukuran variabel kepemimpinan transformasional dari House (1999) dan Podsakoff *et al.*, (1990) melalui 5 indikator, diantaranya:

1. *Vision*

- a. Secara jelas memahami arah organisasi.
- b. Secara jelas memiliki pemahaman yang terperinci tentang arah yang diinginkan oleh pemimpin untuk unit kita dalam waktu lima tahun ke depan.

2. *Inspirational Communication*

- a. Mampu menyampaikan kata-kata yang menjadikan karyawan bangga jadi bagian dalam organisasi.
- b. Menyampaikan hal-hal yang positif terkait unit kerja.
- c. Mengajak individu atau kelompok untuk memandang perubahan lingkungan sebagai kondisi yang dipenuhi dengan peluang.

3. *Intellectual Stimulation*

- a. Mendorong karyawan untuk merumuskan pemikiran baru terkait pemecahan masalah.
- b. Menghasilkan gagasan yang menuntut karyawan untuk merefleksikan aspek-aspek yang belum pernah dipertimbangkan sebelumnya.

- c. Menantang karyawan untuk mengoreksi beberapa asumsi dasar terkait pekerjaannya.

4. *Supportive Leadership*

- a. Memperhitungkan perasaan pribadi sebelum mengambil tindakan.
- b. Berperilaku dengan memperhatikan kebutuhan pribadi karyawan.
- c. Menyadari bahwa kepentingan karyawan harus dipertimbangkan.

5. *Personal Recognition*

- a. Memberikan pujian saat karyawan mencapai kinerja di atas rata-rata.
- b. Mengakui peningkatan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
- c. Memberikan apresiasi secara langsung ketika karyawan memberikan kontribusi luar biasa.

Sedangkan menurut Avolio *et al.*, (1999) terdapat 4 komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. *Idealized influence*; para pemimpin ini dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Para pengikut mengidentifikasi diri dengan pemimpin mereka dan ingin menirunya. Satu hal yang dilakukan pemimpin untuk mendapatkan rasa hormat dari para pengikutnya adalah dengan mempertimbangkan kebutuhan para pengikut daripada kebutuhannya sendiri. Seorang pemimpin berbagi risiko dengan para pengikutnya dan berperilaku secara konsisten dengan etika, prinsip, dan nilai-nilai yang mendasarinya.
2. *Inspirational motivation*; para pemimpin berperilaku dengan cara-cara yang memotivasi orang-orang di sekitar mereka, memberikan makna dan

tantangan terhadap pekerjaan para pengikutnya. Semangat individu dan kelompok dirangsang. Antusiasme dan optimisme terlihat jelas. Pemimpin mendorong pengikutnya untuk membayangkan kondisi masa depan yang menarik yang pada akhirnya dapat mereka bayangkan sendiri.

3. *Intellectual stimulation*; para pemimpin menstimulasi upaya para pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara-cara baru. Kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh anggota tidak ditertawakan atau dikritik secara terbuka. Ide-ide baru dan solusi kreatif untuk masalah diminta dari para pengikut yang terlibat dalam pemecahan masalah dan penyelesaian masalah.
4. *Individualized consideration*; Bertindak sebagai pelatih atau mentor, para pemimpin memenuhi kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang. Para pengikut dikembangkan ke potensi yang lebih tinggi. Kesempatan belajar yang baru dan suasana yang mendukung pertumbuhan diciptakan. Perbedaan individu dalam kebutuhan dan keinginan diakui.

2.1.2 Organizational Culture

2.1.2.1 Pengertian Organizational Culture

Organizational culture atau budaya organisasional merupakan sekumpulan sistem, nilai (*value*), keyakinan (*believe*), dan norma-norma yang telah diterapkan, disepakati dan diikuti oleh anggota organisasi (Sutrisno, 2010). Menurut Robbins & Coulter (2016) budaya organisasional didefinisikan sebagai nilai, prinsip, tradisi dan metode kerja yang diterima oleh anggota organisasi dan memengaruhi cara

kerja mereka. Budaya organisasional juga dianggap sebagai gaya hidup dan cara hidup suatu organisasi yang mencerminkan nilai-nilai dan kepercayaan yang telah dianut oleh anggotanya selama ini (Rernawan, 2011). Terbentuk atau berkembangnya budaya organisasional bersumber dari pemahaman kelompok tertentu sebagai hasil adaptasi terhadap masalah eksternal dan integrasi internal yang dianggap berharga (Trang, 2013). Pemahaman ini yang kemudian diturunkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan akan masalah tersebut. Hal tersebut sejalan dengan Lestari & Palupi (2023) yang menyebut bahwa budaya organisasi merupakan suatu wujud yang dimiliki dan diterima secara implisit oleh suatu kelompok dan menentukan cara kelompok tersebut untuk merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Budaya organisasi merujuk pada pola perilaku, nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang telah berkembang dalam suatu organisasi seiring waktu, membentuk identitasnya dan membimbing bagaimana anggota berinteraksi serta bekerja sama (Warrick, 2017).

Budaya ini bukan sekadar sekumpulan kebiasaan, melainkan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, komunikasi, dan keseluruhan lingkungan kerja, yang memengaruhi segala hal mulai dari semangat kerja dan produktivitas karyawan hingga kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta (Hartnell *et al.*, 2019). Para ahli menekankan bahwa budaya organisasi bersifat dinamis, berkembang melalui proses manifestasi, simbolisasi, dan interpretasi, serta diekspresikan melalui ritual, simbol, dan praktik sehari-hari (Hatch, 1993; Meek, 1988). Budaya organisasi yang kuat umumnya selaras dengan

strategi organisasi dan kepemimpinan, serta memainkan peran penting dalam mencapai efektivitas dan kinerja tinggi. Namun, budaya organisasi bersifat kompleks dan berlapis-lapis, sehingga sering kali menuntut pemimpin untuk secara aktif membentuk dan memeliharanya agar tetap mendukung pencapaian tujuan organisasi (Hartnell *et al.*, 2019). Memahami dan mengukur budaya organisasi bisa menjadi tantangan karena sifatnya yang tidak berwujud dan adanya beragam perspektif mengenai apa yang dimaksud dengan budaya (Allaire & Firsirotu, 1984).

Gibson (1987) mengartikan budaya organisasi sebagai sesuatu yang dirasakan karyawan dan dapat mempengaruhi persepsi mereka dalam membentuk pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan terhadap organisasi. Dari teori-teori di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau nilai-nilai bersama yang dianut suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Jelas terlihat bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu, keberhasilan suatu organisasi bergantung juga terhadap seberapa baiknya budaya organisasinya. Pendapat lain dari Sopiah & Herman (2018) budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi”.

Menurut Sumardjo & Supriadi (2023), budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB karena budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kondusif, dan penuh dengan nilai-nilai positif yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Ketika nilai, norma, dan keyakinan

organisasi dipahami serta diinternalisasi oleh para karyawan, maka akan muncul rasa memiliki, loyalitas, serta kesadaran individu untuk memberikan kontribusi melebihi tugas dan tanggung jawab formal yang diemban. Lingkungan kerja yang berlandaskan budaya organisasi yang positif mendorong karyawan secara sukarela membantu rekan kerja, memelihara hubungan sosial yang baik, serta menunjukkan perilaku-perilaku ekstra peran yang menjadi ciri utama dari OCB. Dengan demikian, budaya organisasi yang efektif tidak hanya mengatur perilaku formal, tetapi juga memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam mendukung tujuan organisasi secara sukarela.

2.1.2.2 Karakteristik *Organizational Culture*

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Menurut Robbins (2018) terdapat tujuh indikator karakteristik budaya, yaitu:

1. *Innovation and risk taking*
2. *Attention to detail*
3. *Outcome orientation*
4. *People orientation*
5. *Team orientation*
6. *Aggressiveness*
7. *Stability*

Berikut adalah penjelasan dari karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi yang peneliti uraikan, sebagai berikut :

1. *Innovation and risk taking*

Innovation and risk taking menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. *Attention to detail*

Attention to detail menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

3. *Outcome orientation*

Outcome orientation menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

4. *People orientation*

People orientation menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

5. *Team orientation Team*

Orientation menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.

6. *Aggressiveness Aggressiveness*

Menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada *easygoing*.

7. *Stability Stability*

Menjelaskan dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Thomas & Inkson (2017) mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai berikut:

1. *Culture is shard*
2. *Culture is learned and is enduring*
3. *Culture is powerfull influence on behaviour*
4. *Culture is systematic and organized*
5. *Culture is largely invisible*
6. *Culture may be "tight" or "loose"*

Berikut adalah penjelasan dari karakteristik budaya organisasi, adalah:

1. *Culture is shard*. Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dan secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok.
2. *Culture is learned and is enduring*. Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu.
3. *Culture is powerfull influence on behavior*. Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu.
4. *Culture is systematic and organized*. Budaya merupakan sistem yang terorganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dan dengan konteks lingkungan.
5. *Culture is largely invisible*. Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk *living artefacts*.

6. *Culture may be "tight" or "loose"*. Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

2.1.2.3 Alasan Pentingnya *Organizational Culture*

Budaya organisasional berperan penting dalam lembaga atau institusi, memainkan peran sebagai pendorong kemajuan atau hambatan. Pengaruhnya dapat mempengaruhi kedekatan atau jarak antar individu didalamnya (Abdullahi *et al.*, 2021). Lembaga akademisi terus menerus dihadapkan pada kebutuhan untuk mengubah budaya institusi agar mendukung cara atau metode pencapaian tugas (Stephen & Stephen, 2016). Hal ini merupakan ukuran yang diakui untuk memahami stabilitas yang umum oleh institusi dan juga kepuasan, insentif, dan dorongan dari karyawan terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja dengan budaya organisasional yang kuat mendorong terciptanya tenaga kerja yang produktif dan terampil dibentuk, dikelola dan dipertahankan. Untuk mewujudkan hal tersebut, institusi-institusi perlu menyadari bahwa karyawan seharusnya diberikan lingkungan kerja yang kokoh, efisien, ramah, mendukung, dan berorientasi karir.

Karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih maksimal dalam organisasi ketika budaya organisasional selaras dengan yang diinginkan (Tansky & Cohen, 2001). Selain itu, hubungan antar karyawan dan organisasi akan lebih terbentuk jika berlandaskan kepercayaan daripada kewajiban hukum, fleksibilitas daripada ketidaklenturan, dan kerjasama yang saling menguntungkan (Tansky & Cohen, 2001). Thibaut dan Kelly merekomendasikan bahwa penerapan budaya dalam organisasi harus efektif dan baik yang dapat dihargai oleh karyawan, sehingga

dengan segala perbedaan hubungan dapat diterima dari kedua belah pihak (Abdullahi *et al.*, 2021). Saat karyawan percaya bahwa organisasi mampu memenuhi budaya organisasi yang baik untuk menunjang pekerjaannya, maka keberadaannya merasa penting dan diperlukan, sehingga timbul rasa wajib memberikan balasan kepada organisasi dengan perilaku kerja positif seperti kinerja, loyalitas, dan komitmen (Mossholder *et al.*, 2005).

2.1.2.4 Indikator *Organizational Culture*

Menurut Robbins & Judge (2011) terdapat tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama mengindikatori budaya organisasional. Tujuh karakter ini yang akan mendasari tingkat pengukuran budaya organisasional, antara lain;

1. Inovasi dan mengambil risiko; mencerminkan sejauh mana dorongan diberikan kepada anggota organisasi atau karyawan untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada kecermatan; mencerminkan seberapa jauh harapan terhadap anggota organisasi atau karyawan untuk menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian.
3. Orientasi hasil; mencerminkan seberapa jauh fokus manajemen tertuju pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi manusia; mencerminkan seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil terhadap individu di dalam organisasi.
5. Orientasi tim; berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dikerjakan dalam tim, bukan oleh individu-individu.

6. Agresivitas; menunjukkan sejauh mana anggota organisasi menunjukkan keagresifan dan sifat kompetitif, bukan sifat santai.
7. Stabilitas; mencerminkan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pemeliharaan status quo daripada pertumbuhan atau inovasi

Lebih lanjut menurut Denison *et al.*, (2003) terdapat 4 indikator yang berasal dari model Denison didasarkan pada 4 sifat budaya organisasional yang efektif diantaranya:

1. *Involvement*/Keterlibatan; Organisasi yang efektif memberdayakan karyawan mereka, membangun organisasi mereka menjadi tim dan mengembangkan keterampilan manusia di semua tingkatan. Para pemimpin, manajer dan karyawan berkomitmen pada pekerjaan mereka dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Orang-orang di semua tingkatan merasa bahwa mereka memiliki setidaknya beberapa masukan dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan bahwa pekerjaan mereka secara langsung berkaitan dengan tujuan organisasi
2. *Consistency*/Konsistensi; Organisasi juga cenderung efektif karena mereka memiliki budaya yang "kuat" yang sangat kohesif, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik. Perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti, dan para pemimpin dan pengikut dapat mencapai kesepakatan bahkan ketika sudut pandang mereka berbeda. Jenis koherensi ini merupakan sumber yang kuat untuk stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari pemikiran yang sama dan tingkat kesesuaian yang tinggi.

3. *Adaptability*/Kemampuan beradaptasi; Ironisnya, organisasi yang terintegrasi dengan baik sering kali merupakan organisasi yang paling sulit untuk berubah. Integrasi internal dan adaptasi eksternal sering kali bertentangan. Organisasi yang adaptif digerakkan oleh pelanggan, berani mengambil risiko dan belajar dari kesalahan, serta memiliki kemampuan dan pengalaman untuk menciptakan perubahan. Mereka terus menerus mengubah sistem untuk meningkatkan kemampuan kolektif organisasi dalam memberikan nilai kepada pelanggan mereka.
4. *Mission*/Misi; Organisasi yang sukses memiliki tujuan dan arah yang jelas yang mendefinisikan tujuan dan sasaran strategis organisasi, dan mengekspresikan visi tentang seperti apa organisasi tersebut di masa depan. Ketika misi dasar organisasi berubah, aspek-aspek lain dari budaya organisasi juga berubah.

2.1.3 Employee Engagement

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement atau keterikatan karyawan adalah suatu istilah dalam sebuah organisasi yang memiliki daya tarik bagi peneliti untuk diteliti secara ilmiah. Saks (2019) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai tingkat ketelitian dan keterikatan seseorang dalam perannya sebagai pekerja. Senada dengan hal itu, Hill *et al.*, (2017) menambahkan bahwa keterikatan karyawan dianggap sebagai perilaku positif yang meliputi tiga komponen utama yaitu semangat, minat dan pengabdian. Selain itu, menurut Ahakwa *et al.*, (2021) terdapat beberapa aspek dalam keterikatan karyawan seperti hubungan antara karyawan dengan organisasi, rasa

memiliki karyawan terhadap pekerjaan dan pemberi kerja, penting untuk memberikan perhatian utama pada pertimbangan kepemimpinan terhadap pekerja sebagai kunci untuk menjalankan pekerjaan secara efektif dan efisien. Keterikatan karyawan oleh Kang & Sung (2017) didefinisikan sebagai partisipasi, komunikasi, keintiman dan timbal balik seorang karyawan terhadap merek tertentu, terlepas dari media pengambilan keputusan. Hanaysha (2016) menyatakan bahwa keterikatan karyawan sebagai perilaku kerja yang produktif, interpersonal, emosional, dan mampu memotivasi pekerja untuk mengekspresikan serta merencanakan tugas mereka secara mental, kognitif dan fisik. Menurut Hill *et al.*, (2017), untuk mencapai keberhasilan pasar bagi berbagai organisasi salah satu faktor pentingnya adalah keterikatan karyawan.

Oleh karena itu, menjaga karyawan agar tetap termotivasi untuk bekerja dan menyelesaikan pekerjaannya dengan dedikasi maksimal guna mencapai tujuan perusahaan menjadi sangat penting (Tanwar & Prasad, 2017). Hasil studi menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki keterikatan karyawan tinggi cenderung memiliki kepuasan dan komitmen pelanggan yang tinggi, serta lebih efisien dan menguntungkan apabila dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki tingkat keterikatan karyawan lebih rendah. Menanamkan konsep keterikatan karyawan dapat mengurangi rendahnya motivasi pekerja dan mendorong loyalitas pekerja terhadap perusahaan (Hanaysha, 2016). Sehingga rendahnya tingkat dedikasi akan memberikan dampak negatif pada budaya organisasi dan retensi karyawan (Ahakwa *et al.*, 2021).

Menurut Ahad & Khan (2020), *employee engagement* berpengaruh terhadap OCB karena keterlibatan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik terhubung dengan pekerjaannya serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka tidak hanya menjalankan tugas utama dengan penuh semangat, tetapi juga terdorong untuk melakukan berbagai perilaku sukarela yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka. Keterlibatan yang tinggi menumbuhkan rasa tanggung jawab pribadi, loyalitas, dan keinginan untuk berkontribusi lebih demi keberhasilan organisasi. Akibatnya, *employee engagement* menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang positif, serta menunjukkan inisiatif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Menyebabkan *Employee Engagement*

Kepemimpinan transformasional telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor kunci yang secara signifikan memengaruhi tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) dalam organisasi. Pemimpin transformasional dibedakan oleh komitmen mereka yang tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan pribadi dan profesional karyawan mereka (Arnold, 2017). Penelitian Li & Chang (2019) dan Karimi *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan yang kuat dengan pengembangan karyawan, karena para pemimpin ini mampu menginspirasi tingkat keterlibatan, inovasi, dan kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi dalam tim mereka. Hal ini dilakukan melalui pemberian dukungan secara

individual, mendorong pembelajaran, serta memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan keterampilan baru (Crane & Hartwell, 2018).

Studi Crane & Hartwell (2018) juga menyoroti bahwa pemimpin transformasional membantu meningkatkan kompleksitas mental dan adaptabilitas karyawan, sehingga mereka lebih mampu menghadapi lingkungan kerja yang kompleks dan terus berubah. Selain itu, kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen afektif dan kinerja karyawan, seringkali melalui mekanisme seperti peningkatan kepercayaan, pemberdayaan, dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Ribeiro *et al.*, (2018) Pengaruh positif pemimpin transformasional juga meluas hingga mendorong perilaku kerja inovatif dan kreativitas, serta mendukung karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi dengan meningkatkan kesiapan dan komitmen mereka terhadap arah baru (Karimi *et al.*, 2023).

Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, penuh makna, dan memberdayakan, pemimpin transformasional mampu membangkitkan rasa memiliki dan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga secara langsung meningkatkan *employee engagement*, yaitu tingkat antusiasme dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya (Romadhona & Wahyuningtyas, 2019). Penelitian oleh Breevaart *et al.*, (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan *employee engagement* karena mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial.

Studi terkait diagnosis keterikatan karyawan untuk menentukan faktor-faktor yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan dalam organisasi telah banyak dilakukan oleh peneliti. Karyawan bersedia dan antusias bekerja apabila berada ditempat yang menurutnya memberikan makna pada dirinya (Ahakwa *et al.*, 2021). Tempat kerja merupakan tempat utama dimana pemimpin dan karyawan dapat mendekat atau saling berinteraksi satu sama lain untuk keuntungan keduanya, dimana karyawan merasa memiliki rasa komunitas, ruang yang nyaman bagi mereka, dan menemukan peluang untuk berkontribusi pada pertumbuhan organisasi (Rachmawati, 2014). Model keterikatan seperti teori Hierarki Kebutuhan Maslow juga telah dikembangkan oleh para peneliti. Menurut Bouzenita & Boulanouar (2016), piramida hierarki Maslow urutan berdasarkan kategori terendah hingga tertinggi seperti berikut;

1. *Basic need* atau kebutuhan dasar. Pertama kebutuhan fisiologis seperti makanan, minuman, kehangatan dan istirahat. Kedua Kebutuhan keamanan seperti keamanan dan keselamatan.
2. *Psychological needs* atau kebutuhan psikologis. Pertama kebutuhan rasa memiliki dan cinta seperti *intimate relationship* dan pertemanan. Kedua ketutuhan harga diri seperti *prestise* dan perasaan berprestasi.
3. *Self-fulfullment needs* atau kebutuhan pemenuhan diri ini merupakan tingkatan tertinggi dalam teori hierarki kebutan Maslow. Dimana ini merupakan *self actualization* seperti mencapai potensi penuh seseorang, termasuk aktivitas kreatif.

Sementara Blessingwhite (2013) untuk memulai keterikatan karyawan harus ada lebih banyak peluang untuk tumbuh dan hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Beberapa faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja (*work engagement*) menurut Bakker (2014) antara lain sebagai berikut:

1. Sumber daya pekerjaan (*job resource*), yang mencakup aspek fisik, social, dan organisasional pekerjaan yang memungkinkan pekerja untuk memenuhi tuntutan pekerjaan secara fisik dan mental.
2. Signifikansi dari sumber daya pekerjaan menghadapi dan memenuhi tuntutan pekerjaan.
3. Sumber daya personal, yang melibatkan penilaian positif terhadap diri sendiri yang dapat memengaruhi perasaan seseorang terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam mengelola dan memengaruhi lingkungannya.

Upaya meningkatkan keterikatan karyawan harus ada dukungan dan minat manajemen senior terhadap kesejahteraan karyawan, wewenang pengambilan keputusan, dan pekerjaan yang menantang (Rachmawati, 2014). Dalam suatu organisasi, faktor-faktor utama yang mendorong keterikatan karyawan antara lain seperti rasa terlibat dan dihargai, sejauh mana karyawan dapat menyuarakan pendapat mereka, serta peluang yang diberikan kepada karyawan untuk berkembang (Ahakwa *et al.*, 2021). Organisasi yang secara aktif menyampaikan informasi kepada karyawan mengenai kondisi keuangan dan operasional yang cenderung memiliki tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak melakukannya. Sebagai makhluk sosial, sumber daya manusia

tidak hanya dimotivasi oleh uang semata. Insentif keuangan bukanlah satu-satunya faktor yang dapat menjaga tingkat keterikatan karyawan, melainkan ada berbagai faktor insentif non-keuangan yang juga berperan penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

2.1.3.3 Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli *et al.*, (2002) untuk mengukur keterikatan karyawan terdapat 3 indikator, diantaranya;

1. *Vigor* (semangat)

Merupakan aspek yang mencirikan tingkat kekuatan fisik dan mental yang tinggi dalam bekerja, diiringi oleh dorongan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh, serta ketekunan dalam mengatasi tantangan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Merupakan perasaan yang penuh makna, antusias, terinspirasi, penuh kebanggaan, dan penuh tantangan terhadap pekerjaan. Individu yang memiliki skor dedikasi yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, menginspirasi, dan menantang. Selain itu, mereka akan cenderung menunjukkan antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaannya. Sedangkan, individu dengan skor dedikasi rendah menunjukkan kurangnya identifikasi dengan pekerjaan karena kurangnya pengalaman yang bermakna, kurangnya inspirasi atau tantangan, dan kurangnya antusiasme serta kebanggaan terhadap pekerjaan.

3. *Absorption* (Keasyikan)

Dalam konteks pekerjaan, *absorption* mencerminkan konsistensi dan ketertarikan yang tinggi terhadap tugas pekerjaan. Keterikatan pegawai dalam pekerjaan biasanya merasa waktu berjalan sangat cepat, dan mereka cenderung akan kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan karena terlalu fokus dan terlibat secara mendalam.

Sedangkan keterikatan karyawan menurut Macey & Schneider (2008), meliputi 2 indikator penting, yaitu;

1. Keterikatan karyawan sebagai energi psikis.

Pegawai mengalami pengalaman puncak (*peak experience*) saat berada dalam pekerjaan dan dinamika didalamnya. Keterikatan karyawan mencakup keterikatan yang serius, melibatkan diri secara mendalam dalam pekerjaan (*immersion*), berjuang untuk meraih tujuan (*striving*), menyerap sepenuhnya dalam aktivitas (*absorption*), fokus pada tugas (*focus*), dan keterikatan yang menyeluruh (*involvement*)

2. Keterikatan karyawan sebagai energi tingkah laku

Keterikatan karyawan juga dapat diidentifikasi sebagai energi dalam perilaku yang tercermin dari bagaimana orang lain melihatnya. Perilaku yang terlihat dalam pekerjaan melibatkan:

- a. Karyawan proaktif dalam berpikir dan bertindak, mengantisipasi peluang, dan bertindak sesuai dengan tujuan organisasi.
- b. Karyawan yang terlibat tidak secara kaku pada deskripsi pekerjaan, fokus pada tujuan, berusaha secara konsisten mencapai kesuksesan organisasi.

- c. Karyawan aktif mencari cara untuk memperluas kemampuan mereka sesuai dengan visi perusahaan.
- d. Karyawan memiliki sikap pantang menyerah, walupun dihadapkan pada rintangan atau situasi yang membingungkan.

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.4.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada tindakan individu yang bersifat sukarela dan tidak secara formal diakui atau langsung diberi penghargaan oleh sistem resmi organisasi, namun secara keseluruhan berkontribusi terhadap efektivitas fungsi dan keberhasilan organisasi secara umum (Organ, 2014). Perilaku-perilaku ini mencakup membantu rekan kerja, mematuhi aturan organisasi melebihi yang diwajibkan, serta menunjukkan loyalitas dan inisiatif, yang mendukung lingkungan kerja yang positif serta meningkatkan kinerja kelompok dan organisasi (Nielsen *et al.*, 2009). Penelitian Adams-Robinson (2021) menunjukkan bahwa OCB berkaitan erat dengan faktor-faktor seperti kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan komitmen, serta dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi. Meskipun OCB umumnya dianggap bermanfaat, beberapa studi juga menyoroti adanya potensi dampak negatif, seperti kelelahan emosional dan konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga bagi karyawan yang terus-menerus melampaui peran formal mereka (Deery *et al.*, 2017). Struktur dan persepsi terhadap OCB dapat bervariasi antar budaya, dan tidak semua bentuk OCB selalu menguntungkan beberapa bahkan dapat menjadi disfungsional dalam kondisi tertentu (Bolino *et al.*, 2013).

OCB merupakan suatu perilaku yang bersifat bebas dan bukan bagian dari persyaratan peran formal karyawan, namun demikian OCB mendukung fungsi efektif organisasi, tidak spesifik tercantum dalam deksripsi pekerjaan pada kontrak kerja antara karyawan dengan organisasi, perilaku ini lebih pada pilihan pribadi dan jika ada kelalaian terhadap perilaku ini, maka tidak ada hukuman (Andrianto & Palupi, 2023; Organ, 1997). OCB dikatakan berperan dalam mendukung fungsi efektivitas organisasi karena optimalisasi OCB dapat digunakan untuk mengurangi kebutuhan pengerahan biaya dan penggunaan sumberdaya langka, menyederhanakan fungsi pelaksanaan dan pemeliharaan, serta mengoptimalkan pendayagunaan sumberdaya sehingga akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan (Garay, 2006).

Sejalan dengan itu, Marić *et al.*, (2019) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku bebas yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis tempat pelaksanaan tugas, dan mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja melakukan pekerjaan ekstra di luar. Podsakoff *et al.*, (1997) menyebutkan bahwa individu yang memiliki OCB tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan sikap yang secara sukarela berpartisipasi dalam pengembangan organisasi dan bersedia untuk terlibat dalam usaha perubahan yang berfungsi untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik. Individu yang secara sukarela membantu efektivitas organisasi melalui OCB dapat diwujudkan dengan mengemukakan ide-ide, belajar hal-hal baru, membantu rekan kerjanya yang kesulitan, atau loyal terhadap organisasi dapat diprediksi akan lebih siap menjalani perubahan organisasi dibandingkan individu lainnya.

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipengaruhi oleh berbagai faktor pada tingkat individu, kepemimpinan, dan organisasi. Faktor-faktor utama yang mendorong OCB meliputi komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan, yang semuanya mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi tugas formal mereka (Grego-Planer, 2019). Gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani (*servant leadership*), memberikan dampak positif yang signifikan terhadap OCB, yang sering dimediasi oleh faktor-faktor seperti pemberdayaan psikologis serta persepsi keadilan atau keadilan organisasi (Laihad & Suhardi, 2023).

Budaya organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan juga memainkan peran penting, karena lingkungan yang mendukung dan budaya positif mendorong tingkat OCB yang lebih tinggi (Singh & Srivastava, 2016). Faktor penting lainnya termasuk kepercayaan organisasi, komunikasi yang efektif, dan proses pengambilan keputusan yang adil, yang semuanya membantu membangun iklim di mana perilaku sukarela dan membantu dapat berkembang (Singh & Srivastava, 2016). Perlu dicatat bahwa ciri-ciri kepribadian dapat mempengaruhi OCB, namun tidak semua indikator kepribadian memiliki pengaruh yang konsisten, dan faktor seperti gender tampaknya memiliki pengaruh yang kecil atau bahkan tidak berpengaruh. Selain itu, OCB berkaitan dengan loyalitas organisasi dan dapat meningkatkan citra pasar serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Yang *et al.*, 2023).

Menurut Rohayati & Nirmalasari (2014) faktor yang dapat mempengaruhi OCB yaitu :

1. Budaya dan iklim organisasi

Dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description*, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

2. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual. kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support / POS*) dapat menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feedback*) dan menurunkan

ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai predictor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

5. Masa kerja

Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki investasi di dalamnya.

6. Jenis kelamin

Ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan dan aktivitasaktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

2.1.4.3 Pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* dalam Organisasi

Diadaptasi dari Podsakoff *et al.* (1996), dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.

- a. Karyawan yang membantu rekan kerjanya akan mempercepat tugas rekan kerjanya, dan akan meningkatkan produktivitas rekan kerja.
 - b. Seiring berjalanya waktu, perilaku yang ditonjolkan untuk menolong karyawan mampu membantu menyebarkan *best practice* pada seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
- a. Karyawan yang memperlihatkan tindakan *civic virtue* menolong manajer untuk mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan untuk menaikkan efektivitas unit kerja.
 - b. Karyawan yang bersifat sopan, menghindari terjadinya konflik dengan sesama rekan kerja, membantu manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB mengurangi pengeluaran sumber daya yang dimiliki organisasi dan manajemen secara keseluruhan.
- a. Jika karyawan dapat saling membantu untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat mempergunakan waktu untuk melaksanakan tugas lain seperti membuat perencanaan.
 - b. Karyawan yang memunculkan *conscientiousness* tinggi hanya membutuhkan minimal pengawasan dari manajer sehingga manajer dapat memberikan pertanggungjawaban lebih besar kepada mereka, yang berarti manajer lebih banyak waktu untuk melakukan tugas lain.

- c. Karyawan lama yang menolong karyawan baru dalam pelatihan dan melaksanakan orientasi kerja dapat membantu organisasi meminimalkan biaya dalam keperluan tersebut.
 - d. Karyawan yang menunjukkan tindakan *sportsmanship* sangat membantu manajer untuk tidak menghabiskan waktu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil dari karyawan lainnya.
4. OCB membantu meminimalkan energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi dari kelompok.
- a. Kelebihan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (manajer) tidak perlu meluangkan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang memperlihatkan perilaku *courtesy* kepada rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu berkurang untuk menyelesaikan konflik manajemen.
5. OCB dapat sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan dalam kelompok kerja.
- a. Memperlihatkan tindakan *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu dalam koordinasi antar anggota kelompok yang akhirnya secara potensial mendorong efektivitas dan efisiensi kelompok.
 - b. Memperlihatkan tindakan *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan

terhindar dari munculnya masalah untuk diselesaikan membutuhkan waktu dan tenaga.

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
 - a. Tindakan menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki antar anggota dalam kelompok, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantuk organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - b. Memberikan contoh kepada karyawan lain dengan menampilkan tindakan *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena adanya permasalahanpermasalahan kecil) akan menimbulkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
 - a. Mendukung tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang memiliki beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
 - b. Karyawan yang *conscientiuous* mengarah untuk mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.
 - a. Karyawan yang memiliki hubungan dekat dengan lingkungan secara sukarela membagikan informasi tentang perubahan yang terjadi di

lingkungan dan membagikan saran tentang bagaimana untuk menanggapi perubahan itu sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan cepat.

- b. Karyawan secara aktif hadir dan berperan serta dalam pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu membagikan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
- c. Karyawan yang menunjukkan perilaku *conscientious* (misalkan kesediaan untuk memikul tanggungjawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan menambah kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya, meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

2.1.4.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Beberapa pengukuran OCB telah dikembangkan, diantaranya yaitu skala Robinson & Morrison (1995) yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997) dalam (Putra *et al.*, 2022). Skala ini mengukur ke 5 (lima) indikator OCB sebagai berikut:

1. Altruism

Tindakan membantu orang lain. Beberapa hal yang dilakukan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
- b. Menolong orang lain yang pekerjaannya overload.
- c. Menolong proses orientasi karyawan baru tanpa diminta.

- d. Membantu pekerjaan orang lain pada saat tidak masuk.
- e. Menyisihkan waktu untuk menolong orang lain yang berhubungan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- f. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
- g. Menolong orang lain diluar departemen ketika terjadi permasalahan yang dihadapi mereka.
- h. Menolong pelanggan dan para tamu ketika mereka memerlukan bantuan

2. *Conscientiousness*

Tindakan yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya. Beberapa hal yang dilakukan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Datang lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jam kerja.
- b. Setiap hari tepat waktu, tanpa memperdulikan musim ataupun lalu lintas dan sebagainya.
- c. Tidak menghabiskan waktu untuk perbincangan di luar jam kerja.
- d. Tidak mengambil kelebihan waktu meski memiliki ekstra waktu 6 hari.

3. *Sportmanship*

Kesanggupan untuk toleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat. Beberapa hal yang dilakukan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Tidak mendapati kesalahan dalam organisasi.
- b. Tidak mengeluh dengan segala sesuatunya.

- c. Tidak membesar-besarkan permasalahan diluar porsinya.

4. *Civic Virtue*

Menunjukkan partisipasi secara sukarela dan memberikan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial, dan membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

5. *Courtesy*

Dokumentasi informasi tentang kejadian-kejadian ataupun perubahan-perubahan dalam organisasi. Beberapa hal yang dilakukan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Meneladani perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.
- b. Mengikuti dan membaca pengumuman-pengumuman organisasi.

2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Terhadap OCB

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Robbins *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Gaya ini mendorong karyawan untuk terlibat secara emosional dan sosial dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya memunculkan OCB (Tjahjono *et al.*, 2018). Majeed *et al.* (2017) telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini terjadi karena pemimpin

transformatif mampu menginspirasi, memberi perhatian, dan membangun hubungan emosional yang baik dengan anggota organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka terdorong untuk secara sukarela melakukan perilaku di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih bagi institusi.

Temuan Khalili (2017) dan Qalati *et al.* (2022) juga secara tegas menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap OCB. Hal tersebut terjadi karena hubungan yang kuat dan positif antara pemimpin dan karyawan melalui kepemimpinan transformasional yang mendorong karyawan untuk merasa dihargai, terikat, dan berdaya. Kondisi tersebut memicu munculnya OCB, yaitu perilaku sukarela di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih bagi organisasi. Selain itu, Nohe & Hertel (2017) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil tersebut sesuai dengan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa ketika karyawan menerima perlakuan positif dari pemimpin, mereka terdorong untuk membalasnya dengan perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi. Lebih lanjut, kualitas hubungan langsung antara pemimpin dan bawahan lebih berperan dalam mendorong OCB dibandingkan sekadar sikap positif terhadap organisasi, sehingga kepemimpinan transformasional efektif terutama karena mampu membangun hubungan kerja yang saling percaya dan berkualitas tinggi. Hal ini menunjukkan pentingnya peran pemimpin dalam mendorong perilaku dan kinerja ekstra karyawan.

Dari uraian di atas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Culture*

Pemimpin transformasional secara aktif membentuk budaya organisasi melalui visi, nilai, dan perilaku yang ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi. Bass & Avolio (1994) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional dapat menanamkan nilai-nilai organisasi yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan kerja sama. Dengan kata lain, budaya organisasi berkembang dari cara pemimpin bertindak dan berinteraksi dengan bawahannya. Penelitian Baltacı & Büyükbeşe (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi perilaku individu secara langsung, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang kondusif, sehingga nilai dan praktik keberlanjutan dapat tertanam dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi.

Peran atasan sebagai panutan dalam mengelola waktu kerja secara efektif dan efisien mencerminkan karakteristik utama kepemimpinan transformasional, khususnya *idealized influence* dan *inspirational motivation*. Melalui keteladanan dan dorongan nilai kerja yang positif, pimpinan mampu membentuk dan memperkuat budaya kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kinerja (Virgiawan *et al.*, 2021). Budaya kerja yang terbangun ini kemudian menjadi kerangka bersama yang mengarahkan perilaku pegawai dalam

menjalankan tugas sehari-hari, sehingga kinerja organisasi meningkat. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi individu secara langsung, tetapi juga berperan strategis dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Golden III & Shriner, 2019).

Di dalam penelitian Nguyen *et al.* (2023) terhadap 903 karyawan di sektor manufaktur Vietnam, menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi budaya organisasi, dengan efek yang berbeda berdasarkan konteks. Bagga *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan budaya organisasi. Odeh *et al.* (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan budaya organisasi di sektor layanan Dubai. Menurut Mathur (2024), pemimpin memiliki pengaruh besar pada budaya yang muncul ketika perusahaan pertama kali dibangun. Selain itu, Lasrado & Kassem (2021) menemukan bahwa pekerja-pekerja yang dipimpin oleh supervisor dengan kepemimpinan transformasional lebih cenderung melihat budaya organisasi mereka sebagai sesuatu yang dapat diterapkan, merasa dilibatkan, integratif, dan memiliki misi yang jelas. Siswatiningsih *et al.* (2018) menunjukkan hubungan positif antara gaya-gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Dari uraian di atas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational culture*

2.2.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement*

Employee engagement atau keterlibatan karyawan adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh antusiasme, dedikasi, dan fokus penuh terhadap pekerjaan (Turner, 2020). Pemimpin transformasional berperan penting dalam membangun *engagement* karena mereka memberi makna, tujuan, dan pengakuan atas kontribusi karyawan (Sucahyowati *et al.*, 2023). Mansor *et al.* (2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* pada generasi Y. Namun, bertolak belakang dengan temuan tersebut, Jena *et al.* (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut dikarenakan pemimpin dengan gaya transformasional mampu membangun makna kerja, motivasi intrinsik, dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Melalui visi yang inspiratif, keteladanan, perhatian individual, serta stimulasi intelektual, pemimpin transformasional membuat karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk terlibat secara kognitif, emosional, dan perilaku dalam pekerjaannya, yang tercermin dalam antusiasme, dedikasi, dan kesediaan memberikan usaha terbaik (Lai *et al.*, 2020). Lai *et al.* (2020) juga menjelaskan bahwa bahwa pemimpin transformasional menggunakan berbagai perilaku inspiratif untuk mendorong perilaku pekerja yang lebih produktif dan prososial. Demikian pula dengan temuan Sahu *et al.*, (2017) bahwa pemimpin yang transformatif berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Perilaku

pemimpin yang inspiratif, visioner, dan memberikan perhatian individual mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, bahkan kekuatannya setara dengan *person-job fit* pada perusahaan – perusahaan di China (Bui *et al.*, 2017). Enwereuzor *et al.* (2016) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mampu meningkatkan keterlibatan kerja para perawat, atau dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam meningkatkan *employee engagement*.

Dari uraian di atas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.4 Hubungan *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, sehingga dapat membentuk perilaku kerja karyawan, serta merupakan elemen penting untuk menyatukan berbagai budaya perusahaan dalam struktur grup perusahaan (Akpa *et al.*, 2021). Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk nilai, sikap, dan perilaku karyawan melalui internalisasi visi, misi, serta tujuan perusahaan, penerapan aturan, dan pelaksanaan program-program tambahan (Lubis & Hanum, 2020). Budaya yang dikembangkan secara konsisten, seperti budaya kekeluargaan, kedisiplinan, dan keteraturan mampu mengarahkan karyawan untuk berperilaku sesuai dengan nilai bersama yang telah disepakati. Proses pewarisan budaya ini membentuk kebiasaan positif, meningkatkan rasa percaya diri sebagai bagian dari perusahaan, serta mendorong

perilaku yang mendukung kemajuan perusahaan. Badawy *et al.* (2017) dan Arumi *et al.* (2019) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB. Budaya organisasi memengaruhi sejumlah variabel organisasi, termasuk OCB, karena nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi menjadi pedoman perilaku bagi anggotanya (Arumi *et al.*, 2019).

Budaya organisasi yang baik dapat menjadi dasar perilaku OCB karena karyawan merasa nilai-nilai perusahaan selaras dengan nilai pribadi mereka sehingga dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi kemajuan perusahaan (Warrick, 2017). Temuan Zeyada (2018) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi bukan hanya sekadar seperangkat aturan formal, melainkan sebagai proses sosial yang terbentuk melalui interaksi, simbol, nilai, dan praktik bersama yang berkembang dari waktu ke waktu. Dengan meninjau perspektif sosiologi dan antropologi, Zeyada (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi diciptakan melalui tindakan dan penafsiran bersama para anggota organisasi, khususnya melalui peran pimpinan, kebiasaan kerja, serta proses sosialisasi. Budaya organisasi menjadi mekanisme penting yang membentuk dan mengarahkan perilaku organisasi, termasuk perilaku sukarela dan kontribusi ekstra anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Khan *et al.*, 2020).

Dari uraian di atas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H4: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.5 Hubungan *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior

Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh antusiasme, dedikasi, dan fokus penuh terhadap pekerjaan (Turner, 2020). Karyawan yang *engaged* memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya dan cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran atau OCB. Menurut Sihombing & Sitanggang (2019), keterlibatan emosional dan kognitif dalam pekerjaan mendorong individu untuk bertindak secara proaktif demi keberhasilan organisasi. Sebelumnya, *employee engagement* telah diteliti sebagai variabel yang berpengaruh dalam berbagai penelitian OCB (Bennett & Robinson, 2000; Saks *et al.*, 2022). Alasan mengapa *employee engagement* dapat mempengaruhi OCB didasarkan pada *social exchange theory*, yaitu ketika karyawan dapat mengintegrasikan komponen emosional, maka karyawan akan memiliki keterikatan yang tinggi dan mempunyai kecenderungan untuk terlibat perilaku konstruktif serta bertanggung jawab di tempat kerja, sehingga membentuk perilaku OCB (Bennett & Robinson, 2000).

Lebih lanjut, Hermawan *et al.* (2020) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dan kinerja, serta keterkaitan erat antara *engagement* dan OCB, yang menegaskan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif cenderung menunjukkan perilaku sukarela, membantu, dan berorientasi pada kepentingan perusahaan. Selanjutnya, Zhang *et al* (2017) menemukan bahwa *employee engagement* berkorelasi positif dengan OCB, yang berarti bahwa karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan perilaku berperan ekstra seperti membantu rekan kerja, bersikap kooperatif, dan berkontribusi secara sukarela demi

kepentingan perusahaan. Penelitian Ahad & Khan (2020) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan OCB, seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, menjaga lingkungan kerja yang positif, dan mendukung keputusan manajemen. *Employee engagement* menjadi faktor kunci yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan suportif (Rahman & Karim, 2022).

Dari uraian di atas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H5: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.6 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB Melalui *Organizational Culture*

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi, yang kemudian memengaruhi perilaku anggota organisasi, termasuk OCB. Bass & Avolio (1994) menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi fondasi budaya organisasi. Budaya yang terbentuk dari kepemimpinan semacam ini biasanya menekankan pada visi bersama, kolaborasi, dan inovasi. Penelitian Meliala (2023) menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga berpengaruh melalui pembentukan budaya organisasi dan kondisi psikologis pegawai. Temuan Esmi *et al.* (2017) menjelaskan bahwa hanya budaya organisasi dengan karakter

keterlibatan (*involvement*) yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB menunjukkan bahwa nilai-nilai partisipasi, rasa memiliki, dan keterlibatan aktif karyawan merupakan kunci munculnya perilaku ekstra-peran.

Arifiani *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Pemimpin yang mampu membentuk budaya kerja yang positif secara tidak langsung meningkatkan kecenderungan karyawan untuk menunjukkan OCB melalui pembiasaan nilai-nilai positif yang tertanam dalam organisasi. Dengan kata lain, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga terjadi secara tidak langsung melalui penciptaan budaya organisasi yang mendukung dan mendorong perilaku sukarela di tempat kerja (Puspita & Dewi, 2020). Dari uraian di atas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *organizational culture*

2.2.7 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Employee Engagement*

Selain melalui budaya organisasi, *employee engagement* juga menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB (Susanto, 2020). Pemimpin transformasional mampu meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pemberdayaan, dukungan emosional, dan inspirasi yang diberikan dalam konteks kerja sehari-hari. Hal ini menciptakan semangat dan komitmen yang tinggi dalam diri karyawan (Kurniawan & Wartini, 2025). Bismala

et al. (2023) menyebutkan bahwa *employee engagement* menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Ketika pemimpin mampu menginspirasi, memberi perhatian individual, dan menumbuhkan motivasi intrinsik, karyawan menjadi lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaannya. Keterlibatan ini kemudian mendorong munculnya OCB, seperti kesediaan membantu rekan kerja melampaui tuntutan formal dan berkontribusi lebih bagi perusahaan.

Abas *et al.* (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara otomatis mendorong perilaku OCB, melainkan terlebih dahulu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Pemimpin transformasional melalui visi yang inspiratif, perhatian individual, dan dorongan intelektual mampu membangkitkan semangat, dedikasi, serta keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Kondisi *employee engagement* tersebut kemudian mendorong karyawan untuk menampilkan OCB, seperti membantu rekan kerja dan memberikan kontribusi sukarela bagi organisasi. Mi *et al.* (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menumbuhkan OCB melalui mekanisme psikologis dan relasional

Selain itu, pada perusahaan nirlaba, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, dan *employee engagement* selanjutnya berpengaruh positif terhadap OCB (Handayani, 2018). Temuan tersebut menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menumbuhkan keterikatan emosional, nilai, dan makna kerja pada pengikutnya, sehingga karyawan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya. Keterlibatan

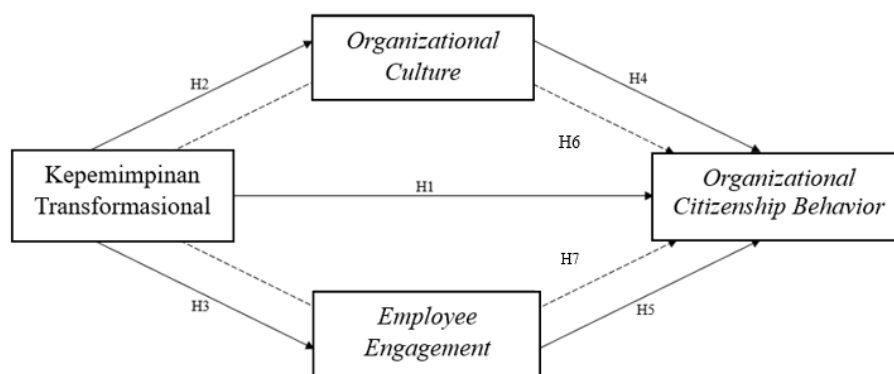
tersebut mendorong karyawan untuk tidak hanya memenuhi tuntutan peran formal, tetapi juga menunjukkan usaha ekstra dan perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi. *Employee engagement* yang tinggi memperkuat hubungan emosional karyawan dengan pekerjaannya. Ketika mereka merasa dihargai dan dilibatkan oleh pemimpin, mereka tidak hanya fokus pada tugas utama, tetapi juga terdorong untuk melakukan hal-hal tambahan yang memperkuat integritas dan keberlanjutan organisasi, seperti OCB (Kurniawan *et al.*, 2025).

Dari uraian di atas maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

H7: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee engagement*

2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan studi literatur penelitian-penelitian terdahulu, maka terdapat hubungan di antara variabel-variabel yang menjadi objek penelitian ini. Seperti tampak gambar 2.1.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Dari variabel-variabel yang akan diteliti, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational culture*

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H4: *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

H5: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational culture*

H7: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian yang berpijak pada paradigma positivisme. Metode ini diterapkan pada populasi atau sampel tertentu melalui penggunaan instrumen penelitian, dengan analisis data berbasis angka atau statistik. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Menurut Sekaran & Bougie (2016), penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan suatu fenomena atau kondisi apa adanya, tanpa melakukan generalisasi. Fokusnya terletak pada pengumpulan serta penyajian data secara rinci, baik dalam bentuk angka (kuantitatif) maupun uraian (kualitatif). Sementara itu, penelitian verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis atau teori yang telah ada melalui analisis statistik. Metode ini menekankan pada pengujian hubungan antarvariabel guna mengetahui sejauh mana pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada proyek pembangunan Jalan Tol Ibu Kota Negara (IKN) Nusantara yang berlokasi di Provinsi Kalimantan Timur dan dikerjakan oleh konsorsium WIKA-PP-JAKON melalui skema Kerja Sama Operasi (KSO). Proyek strategis nasional ini didanai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) melalui Kementerian Pekerjaan Umum dan

Perumahan Rakyat (PUPR) dan telah dimulai sejak September 2022. Proyek ini melibatkan sumber daya manusia dengan latar belakang yang beragam, baik dari sisi budaya perusahaan, suku, asal daerah, tingkat pendidikan, usia, maupun pengalaman kerja. Keberagaman tersebut menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks, sehingga menjadikan proyek ini sebagai lokasi yang relevan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational culture* dan *employee engagement*.

3.3 Populasi & Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sekaran & Bougie (2016), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek penelitian yang memiliki jumlah serta karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan selanjutnya ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan yang terlibat dalam Proyek Joint Operation (JO) Pembangunan Jalan Tol IKN Nusantara. Karyawan tersebut berasal dari berbagai latar belakang jabatan, unit kerja, tingkat pendidikan, serta pengalaman kerja yang berbeda. Keberagaman karakteristik tersebut dianggap relevan untuk mendukung analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *organizational culture* dan *employee engagement*. Adapun rincian populasi penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Populasi Penelitian

Perusahaan	Populasi (Karyawan)
WIKI – PP – JAKON, KSO	225
Total	225

3.3.2 Sampel

Menurut Sekaran & Bougie (2016), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, sehingga sampel yang dipilih harus mampu merepresentasikan populasi secara keseluruhan. Mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini relatif besar, maka peneliti menggunakan teknik random sampling, di mana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih karena karakteristik karyawan dalam konteks variabel yang diteliti dianggap relatif homogen, sehingga dapat mewakili populasi secara adil (Sekaran & Bougie, 2016). Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (e) sebesar 5%, yang dinilai memadai untuk menghasilkan data yang representatif dalam penelitian sosial (Bakry, 2015). Tingkat kesalahan 5% dipilih karena merupakan tingkat yang paling umum dan ideal digunakan pada penelitian dengan populasi besar, dibandingkan tingkat kesalahan 1% dan 10% (Majdina *et al.*, 2024). Adapun rumus Slovin yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = Jumlah sampel N

N = Jumlah populasi

e^2 = Tingkat kesalahan dalam memilih anggota sampel yang ditolelir
(tingkat kesalahan dalam sampling ini adalah 5%)

Maka apabila populasi $N= 225$ dengan asumsi tingkat kesalahan (e) = 5%, maka jumlah sampel yang harus digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak:

$$n = \frac{225}{1 + 225 (0,05)^2} = 144$$

Berdasarkan dari perhitungan diatas, untuk mengetahui ukuran sampel dengan tingkat kesalahan 5% adalah 144 karyawan.

3.4 Variabel Penelitian dan Operasional Variabel

Menurut Sekaran & Bougie (Sekaran & Bougie, 2016), variabel merupakan segala sesuatu yang memiliki nilai yang dapat bervariasi antarindividu, objek, maupun waktu. Variasi nilai tersebut memungkinkan terjadinya perbedaan pengamatan pada objek atau subjek penelitian. Dalam penelitian ini, setiap variabel dioperasionalkan ke dalam indikator-indikator yang terukur. Operasionalisasi variabel dilakukan melalui penetapan definisi operasional, indikator, ukuran, dan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian.

3.4.1 Variabel Independen

Menurut Sekaran & Bougie (2016), variabel independen adalah variabel yang memengaruhi atau memberikan dampak terhadap variabel dependen dan sering dilambangkan dengan simbol (X). Variabel independen berperan sebagai “penyebab” dalam hubungan kausal yang diteliti karena perubahan pada variabel ini diasumsikan akan memengaruhi perilaku atau respons variabel lain. Dalam penelitian ini, variabel bebas yang digunakan adalah Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*). Kepemimpinan transformasional dipilih sebagai variabel independen karena dalam literatur

kepemimpinan ia dikenal mampu menggerakkan, menginspirasi, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi di luar kepentingan pribadi mereka (Sosik *et al.*, 2002).

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan pengikut untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi yang menginspirasi, serta melaksanakan perubahan tersebut bersama-sama melalui keterlibatan dan komitmen yang tinggi (Northouse, 2016). Pemimpin transformasional tidak hanya mempengaruhi aspek perilaku kerja karyawan tetapi juga mendukung perkembangan individu melalui dorongan terhadap nilai, moralitas, serta peningkatan keterikatan emosional dan intelektual kepada visi organisasi (Santoso, 2025). Dengan demikian, variabel ini relevan untuk digunakan dalam mengkaji pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam konteks proyek JO Jalan Tol IKN Nusantara.

3.4.2 Variabel Dependen

Menurut Sekaran & Bougie (2016), variabel dependen merupakan variabel yang menjadi fokus utama penelitian karena nilainya dipengaruhi oleh variabel independen, dan umumnya dilambangkan dengan simbol (Y). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* merujuk pada perilaku kerja sukarela yang tidak secara langsung tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, namun berkontribusi positif terhadap efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Maric *et al.* (2019) mendefinisikan OCB sebagai perilaku bebas individu yang

mendukung lingkungan sosial dan psikologis tempat pelaksanaan tugas, termasuk perilaku membantu rekan kerja, bersikap kooperatif, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. OCB dianggap penting dalam konteks organisasi yang dinamis dan berbasis proyek, karena perilaku ini dapat meningkatkan kerja sama tim, kelancaran operasional, serta keberhasilan pencapaian tujuan organisasi (Organ *et al.*, 2006; Podsakoff *et al.*, 2009).

3.4.3 Variabel Mediasi

Collins *et al.* (1998) menjelaskan bahwa variabel mediasi adalah variabel perantara yang menjelaskan proses atau mekanisme variabel independen memengaruhi variabel dependen, di mana pengaruh tersebut terjadi secara berurutan dan berbasis waktu sebagai suatu rangkaian proses. Variabel mediasi dipengaruhi oleh variabel independen dan pada gilirannya memengaruhi kemungkinan terjadinya *outcome*, sehingga keberadaannya menjadi penghubung kausal antara penyebab dan hasil. Variabel mediasi pada penelitian ini disimbolkan dengan simbol (Z), maka variabelnya adalah *Organizational Culture* (Z1) dan *Employee Engagement* (Z2).

Menurut Robbins & Coulter (2016) *organizational culture* didefinisikan sebagai nilai, prinsip, tradisi dan metode kerja yang diterima oleh anggota organisasi dan memengaruhi cara kerja mereka. Menurut Hanaysha (2016), *employee engagement* sebagai perilaku kerja yang produktif, interpersonal, emosional, dan mampu memotivasi pekerja untuk mengekspresikan serta merencanakan tugas mereka secara mental, kognitif dan fisik.

3.4.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjabaran konsep variabel penelitian ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur secara empiris. Definisi ini digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan instrumen penelitian agar setiap variabel dapat diukur secara konsisten dan objektif. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang diteliti, yaitu satu variabel independen, dua variabel *intervening*, dan satu variabel dependen. Setiap variabel dijelaskan melalui konsep variabel, indikator pengukuran, serta skala yang digunakan. Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan menggunakan skala ordinal yang disesuaikan dengan karakteristik responden dan tujuan penelitian.

Tabel 3.2. Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi	Sumber
1	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan dan pengembangan individu dan organisasi.	Rafferty & Griffin (2004)
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas-tugas formal mereka dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi, namun tidak secara eksplisit diwajibkan atau diimbalkan secara resmi	Aldag & Resckhe (1997)
3	<i>Organizational Culture</i> (Z1)	<i>Organizational culture</i> (budaya organisasi) merujuk pada seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan membentuk cara organisasi beroperasi, berinteraksi, dan merespons lingkungannya	Denison <i>et al.</i> (2003)

No.	Variabel	Definisi	Sumber
4	<i>Employee Engagement (Z2)</i>	<i>Employee engagement</i> adalah suatu perasaan terikat seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari keterlibatan karyawan setiap harinya dengan pekerjaannya dan akan terlihat secara fisik, kognitif dan emosi.	Schaufeli <i>et al.</i> , (2002)

Tabel 3.3. Rancangan Kuesioner

No	Indikator	Pernyataan	Label Kode
1	<i>Vision</i> (Rafferty & Griffin, 2004)	Saya merasa bahwa pimpinan saya memahami arah organisasi dengan jelas dan mampu mengarahkan tim menuju tujuan yang ditetapkan.	KT1
2		Saya merasa bahwa pimpinan memiliki visi jangka panjang yang memberi arah dan inspirasi bagi seluruh tim.	KT2
3	<i>Inspirational Communication</i> (Rafferty & Griffin, 2004)	Saya merasa bahwa pimpinan mampu membuat saya bangga menjadi bagian dari tim ini.	KT3
4		Saya merasa bahwa pimpinan sering menyampaikan hal-hal positif yang meningkatkan semangat kerja saya.	KT4
5		Saya merasa bahwa pimpinan melihat perubahan sebagai peluang untuk berkembang dan mengajak tim untuk menyambut perubahan tersebut secara positif.	KT5
6	<i>Intellectual Stimulation</i> (Rafferty & Griffin, 2004)	Saya merasa bahwa pimpinan mendorong saya untuk mengemukakan ide-ide baru yang membangun organisasi.	KT6
7		Saya merasa bahwa pimpinan sering mengajak saya untuk merefleksikan cara berpikir saya agar menjadi lebih baik.	KT7
8		Saya merasa bahwa pimpinan berani menantang asumsi kerja yang tidak produktif demi perbaikan kinerja.	KT8
9	<i>Supportive Leadership</i>	Saya merasa bahwa pimpinan mempertimbangkan perasaan dan kondisi emosional saya dalam mengambil keputusan.	KT9

No	Indikator	Pernyataan	Label Kode
10	(Rafferty & Griffin, 2004)	Saya merasa bahwa pimpinan memperhatikan kebutuhan pribadi saya dalam konteks CS pekerjaan.	KT10
11		Saya merasa bahwa pimpinan peduli terhadap kepentingan pribadi saya tanpa mengabaikan kepentingan organisasi.	KT11
12	<i>Personal Recognition</i> (Rafferty & Griffin, 2004)	Saya merasa bahwa pimpinan secara rutin memberikan pujian atas hasil kerja saya yang baik.	KT12
13		Saya merasa bahwa pimpinan secara nyata mengakui peningkatan kualitas kerja yang saya capai.	KT13
14		Saya merasa bahwa pimpinan memberikan apresiasi secara langsung terhadap usaha saya dalam bekerja.	KT14
15	<i>Altruism</i> (Aldag & Resckhe, 1997)	Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang sedang tidak hadir tanpa diminta oleh atasan.	OCB1
16		Saya dengan senang hati menolong rekan kerja yang sedang kelebihan beban kerja.	OCB2
17		Saya aktif membantu karyawan baru agar mereka cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.	OCB3
18		Saya secara sukarela menawarkan diri untuk mengerjakan tugas tambahan tanpa diminta.	OCB4
19		Saya bersedia membantu rekan kerja dari departemen lain demi kelancaran pekerjaan bersama.	OCB5
20		Saya membantu pelanggan atau tamu yang membutuhkan bantuan meskipun itu bukan tugas utama saya.	OCB6
21		Saya terbiasa datang lebih awal untuk mempersiapkan pekerjaan saya.	OCB7
22	<i>Conscientiousness</i> (Aldag & Resckhe, 1997)	Saya selalu berusaha untuk hadir tepat waktu setiap hari kerja.	OCB8
23		Saya menghindari mengobrol atau melakukan aktivitas pribadi saat jam kerja berlangsung.	OCB9
24		Saya tidak pernah mengambil waktu istirahat atau cuti lebih dari yang menjadi hak saya.	OCB10

No	Indikator	Pernyataan	Label Kode
25	<i>Sportmanship</i> (Aldag & Resckhe, 1997)	Saya tidak menyebarkan informasi yang merugikan organisasi kepada pihak lain.	OCB11
26		Saya tidak mengeluh secara berlebihan saat menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.	OCB12
27		Saya tidak membesar-besarkan masalah kecil yang sebenarnya bisa diselesaikan dengan baik.	OCB13
28	<i>Civic Virtue</i> (Aldag & Resckhe, 1997)	Saya bersedia berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara sukarela di luar kewajiban saya.	OCB14
29		Saya aktif mendukung berjalannya fungsi-fungsi organisasi dengan optimal.	OCB15
30		Saya membantu menciptakan rasa kebersamaan di antara sesama anggota departemen.	OCB16
31	<i>Courtesy</i> (Aldag & Resckhe, 1997)	Saya bersedia mengikuti perubahan-perubahan yang dilakukan oleh organisasi.	OCB17
32		Saya membaca dan memahami setiap pengumuman atau informasi yang disampaikan oleh organisasi.	OCB18
33	<i>Involvement/ Keterlibatan</i> (Denison <i>et al.</i> , 2003)	Saya merasa dilibatkan oleh organisasi dalam proses pengambilan keputusan.	OC1
34		Saya memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap organisasi ini.	OC2
35		Saya berinisiatif secara aktif untuk terus mengembangkan keterampilan saya di tempat kerja.	OC3
36	<i>Consistency/ Konsistensi</i> (Denison <i>et al.</i> , 2003)	Saya selalu berusaha menampilkan perilaku yang sejalan dengan nilai inti yang dianut oleh organisasi.	OC4
37		Saya melihat adanya kesepakatan yang kuat di antara anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.	OC5
38		Saya selalu mematuhi setiap prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.	OC6
39	<i>Adaptability/ Kemampuan beradaptasi</i> (Denison <i>et al.</i> , 2003)	Saya merasa terdorong untuk mengambil risiko dalam rangka inovasi dan perbaikan proses kerja.	OC7
40		Saya terbuka terhadap inovasi dan cara kerja baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja.	OC8

No	Indikator	Pernyataan	Label Kode
41		Saya merasa organisasi cepat dan tanggap dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja.	OC9
42	<i>Mission/ Misi</i> (Denison <i>et al.</i> , 2003)	Saya mengetahui dengan jelas visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi.	OC10
43		Saya memahami arah dan tujuan jangka panjang organisasi ini.	OC11
44		Saya merasa aktivitas yang saya lakukan mendukung langsung pencapaian visi dan misi organisasi.	OC12
45	<i>Vigor</i> (Semangat) (Schaufeli <i>et al.</i> , 2002)	Saya memiliki kekuatan fisik dan mental yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.	EE1
46		Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan kualitas sebaik mungkin.	EE2
47		Saya menunjukkan antusiasme yang tinggi ketika mengerjakan pekerjaan saya.	EE3
48	<i>Dedication</i> (Dedikasi) (Schaufeli <i>et al.</i> , 2002)	Saya tetap bertahan dalam bekerja meskipun sedang menghadapi tekanan atau tantangan.	EE4
49		Saya selalu memberikan upaya terbaik saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	EE5
50		Saya merasa menjadi bagian penting dari organisasi tempat saya bekerja.	EE6
51	<i>Absorption</i> (Keasyikan) (Schaufeli <i>et al.</i> , 2002)	Saya merasa terhubung secara emosional dan profesional dengan rekan kerja saya.	EE7
52		Saya merasa tertarik untuk terus bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang.	EE8
53		Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.	EE9

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh secara langsung dari responden dengan cara membagikan tautan kuesioner kepada karyawan yang tergabung dalam proyek Joint Operation WIK-

PP-JAKON, yang berasal dari PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. (WIKA), PT PP (Persero) Tbk. (PP), dan PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk. (JAKON). Menurut Sekaran & Bougie (2016), data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber pertama melalui metode pengumpulan data seperti kuesioner, wawancara, atau observasi. Sebagai pembandingan, data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui pihak lain atau media perantara, seperti buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dokumen arsip, serta sumber informasi lain yang relevan dengan topik penelitian.

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data primer peneliti menggunakan metode pengambilan data sebagai berikut:

1. Riset Lapangan (*Field Research*)

Pengumpulan data primer yang berupa gambaran umum objek penelitian. Metoda ini merupakan peninjauan secara langsung kepada unit/objek penelitian dengan menggunakan kuesioner dengan menyebar angket yang berisikan pernyataan tentang kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, *organizational culture* dan *employee engagement* yang disusun berdasarkan atas indikator yang melekat dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

2. Riset Kepustakaan (*Library Research*)

Metode pengumpulan data untuk memperoleh data sekunder dengan mengadakan penelitian kepustakaan baik melalui buku-buku maupun

literatur-literatur yang berhubungan serta yang relevan dengan masalah yang akan diangkat oleh peneliti.

3.5.3 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala nominal dan ordinal. Skala pengukuran nominal digunakan untuk mengklasifikasikan identitas responden seperti jenis kelamin, usia responden, pendidikan terakhir, pendapatan dan masa kerja responden. Sedangkan untuk skala ordinal penulis gunakan untuk memberikan informasi tentang jumlah relatif karakteristik berbeda yang dimiliki objek atau individu tertentu. Pengukuran skala ordinal ini memiliki informasi skala nominal ditambah dengan sarana peringkat (skala likert). Dimana rangking skala likert yang digunakan dapat dilihat sebagai berikut dibawah ini (Ghozali, 2018).

Tabel 3.4. Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Cukup Setuju (CS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Alasan penggunaan skala Likert 5 poin dikarenakan banyak digunakan dalam penelitian karena mampu memberikan keseimbangan antara kesederhanaan dan kemampuan menangkap pendapat yang lebih bernuansa (Obon *et al.*, 2025). Berbagai studi menunjukkan bahwa skala 5 poin memiliki reliabilitas dan validitas yang lebih baik dibandingkan skala 3 poin, sehingga lebih efektif digunakan untuk mengukur sikap, motivasi, dan kompetensi, sekaligus tetap mudah dipahami oleh

responden (Aybek & Toraman, 2022; Obon *et al.*, 2025). Dibandingkan dengan skala 7 atau 10 poin, skala 5 poin sering lebih dipilih karena fleksibel, ramah pengguna, serta menghasilkan data yang akurat, khususnya ketika berhadapan dengan ketidakpastian atau data yang bersifat samar (ALazzawi & Rahmatullah, 2023; Aybek & Toraman, 2022).

Selain itu, skala 5 poin menyediakan titik tengah netral yang membantu menangkap opini yang ragu-ragu atau netral, dan menjadi pilihan paling populer di kalangan peneliti karena kepraktisan serta kekokohan statistiknya (Koo & Yang, 2025). Meskipun penambahan jumlah poin terkadang dapat meningkatkan reliabilitas dan validitas, skala 5 poin umumnya sudah cukup untuk sebagian besar tujuan penelitian dan menghindarkan responden dari kebingungan akibat terlalu banyak pilihan (Yaska & Nuhu, 2024).

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden serta tanggapan terhadap masing-masing variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, *Organizational Culture* dan *Employee Engagement*. Menurut Ghazali (2018), analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum dan maksimum, serta distribusi frekuensi, sehingga dapat menggambarkan karakteristik data penelitian secara jelas.

Hasil analisis deskriptif akan menunjukkan kecenderungan tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner. Jawaban kuesioner disusun teratur berdasarkan skala *likert* yang selanjutnya disusun kriteria penilaian untuk setiap item pertanyaan berdasarkan presentase dan rentang skor. Rentang skor yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{NJI (Nilai Jenjang Interval)} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}}$$

Tabel 3.5. Kategori Skala

No	Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Tidak Baik	1,00-1,80
2	Tidak Baik	1,81-2,60
3	Cukup Baik	2,61-3,40
4	Baik	3,41-4,20
5	Sangat Baik	4,21-5,00

Sumber: Ghozali (2018)

3.6.2 *Structural Equation Modeling (SEM)*

Menurut Tjahjono *et al.*, (2021), *Structural Equation Modeling (SEM)* merupakan suatu metode analisis yang memadukan *measurement model* (analisis faktor) dan *structural model* (analisis regresi) untuk menelaah hubungan kausal antar variabel. Sementara itu, Hair *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa SEM adalah teknik analisis multivariat yang bertujuan menguji keterkaitan antara variabel laten dengan indikatornya, dengan mengintegrasikan analisis faktor dan regresi berganda. SEM dapat diaplikasikan ke dalam penelitian sejenis, khususnya dalam studi perilaku organisasional (Tjahjono *et al.*, 2021)

3.6.3 Partial Least Square (PLS)

Hair *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa *Partial Least Square* dianalisis melalui dua tahap, yaitu evaluasi *outer model* yang menekankan pada pengujian validitas dan reliabilitas, serta evaluasi *inner model* yang digunakan untuk menguji hubungan kausal dalam hipotesis penelitian.

3.6.4 Evaluasi Model Pengukuran Bagian Luar (*Outer Model*)

Menurut Hair *et al.*, (2022), model pengukuran (*measurement model*) dalam PLS-SEM merupakan bagian dari model jalur yang menunjukkan keterkaitan antara indikator dengan konstruk yang diukur, sehingga sering disebut juga sebagai model luar (*outer model*). Model ini berfungsi untuk menilai sejauh mana indikator benar-benar mewakili konstruk yang diteliti (Tjahjono *et al.*, 2021). Evaluasi model luar dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

1. *Convergent Validity*

Convergent validity menilai sejauh mana indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukurnya secara konsisten. Uji ini menggunakan nilai *factor loading* pada tiap indikator, di mana nilai di atas 0,70 menunjukkan validitas yang baik. Namun, dalam beberapa penelitian, nilai 0,50–0,60 masih dapat diterima (Haryono, 2017).

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa suatu indikator lebih kuat berkorelasi dengan konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini dapat diuji melalui metode *cross loading* (Haryono, 2017) maupun kriteria Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*,

2022). Validitas diskriminan terpenuhi jika akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

3. *Composite Reliability*

Reliabilitas konstruk dapat dinilai menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*. CR dianggap baik apabila nilainya di atas 0,70, sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60 menunjukkan konsistensi internal yang dapat diterima (Haryono, 2017).

3.6.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Hair *et al.*, (2022), inner model merupakan bagian dari *structural equation modeling* (SEM) yang berfungsi untuk menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, sesuai dengan landasan teori dan logika yang digunakan. Sementara itu, Tjahjono *et al.*, (2021) menegaskan bahwa model struktural merepresentasikan interaksi antar variabel, termasuk hubungan korelasional maupun kausalitas. Evaluasi terhadap model struktural dalam PLS-SEM dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. *R-Square* (R^2)

Tahap ini analisisnya berfokus pada besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variasi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Hair *et al.*, (2022) menyatakan bahwa nilai R^2 dapat dikategorikan sebagai tinggi ($\geq 0,75$), sedang ($\geq 0,50$), dan rendah ($\geq 0,25$). Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar pula kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

2. *Predictive Relevance* (Q^2)

Evaluasi berikutnya adalah *predictive relevance* yang dilakukan dengan teknik *cross-validated redundancy* atau uji validasi silang (Ghozali & Latan, 2014). Nilai Q^2 berfungsi untuk menilai sejauh mana model memiliki kemampuan prediksi terhadap variabel endogen. Apabila nilai Q^2 lebih besar dari nol, maka model memiliki relevansi prediktif yang baik, sedangkan nilai Q^2 di bawah nol menunjukkan model kurang mampu memprediksi dengan akurat.

3. *Bootstrapping* (Uji Hipotesis)

Tahap terakhir adalah pengujian hipotesis melalui metode *bootstrapping*, yaitu teknik *resampling* yang menggunakan data sampel awal untuk mengestimasi signifikansi hubungan antar variabel. Hasil uji hipotesis dapat dilihat dari nilai *t-statistic* $> 1,96$ atau *p-value* $< 0,05$, yang menandakan bahwa hubungan antar variabel signifikan secara statistik.

3.6.6 Analisis SEM sebagai Efek Mediasi

Menurut Baron & Kenny (1986), efek mediasi dalam *Partial Least Squares* (PLS) dapat diuji melalui tiga tahapan utama. Pertama, model awal harus menunjukkan bahwa variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen, yang dibuktikan dengan nilai *t-statistic* lebih dari 1,96. Kedua, dilakukan pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi, di mana hubungan dikatakan signifikan jika nilai *t-statistic* juga melebihi 1,96. Ketiga, analisis dilanjutkan dengan model yang lebih komprehensif, yaitu menguji pengaruh variabel eksogen dan variabel mediasi secara simultan terhadap variabel endogen,

sehingga dapat diketahui ada tidaknya peran mediasi dalam hubungan antar variabel.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV ini memaparkan hasil penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban kuesioner para responden mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui organizational culture dan employee engagement pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara. Responden dalam penelitian ini berjumlah 144 orang yang merupakan karyawan yang tergabung dalam proyek WIKA-PP-JAKON, KSO, yang berasal dari PT Wijaya Karya (Persero) Tbk., PT PP (Persero) Tbk., dan PT Jaya Konstruksi Manggala Pratama Tbk., serta terlibat secara langsung dalam pelaksanaan proyek. Data penelitian ini dianalisis menggunakan *software SmartPLS* versi 4.0 dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Hasil pengolahan data tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk menguji model penelitian serta menentukan penerimaan atau penolakan terhadap hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

4.1 Karakteristik Responden

4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin yang ditunjukkan pada Tabel 4.1, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	112	77.8

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	32	22.2
Total	144	100.0

Sumber : data primer diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari total 144 responden, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 112 orang atau sebesar 77,8%, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 32 orang atau sebesar 22,2%. Dominasi responden laki-laki dalam penelitian ini mencerminkan kondisi riil pada proyek konstruksi jalan tol, khususnya pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara, yang secara umum masih didominasi oleh tenaga kerja laki-laki. Hal ini disebabkan oleh karakteristik pekerjaan konstruksi yang menuntut ketahanan fisik, mobilitas tinggi, serta keterlibatan langsung dalam aktivitas lapangan yang intensif, sehingga secara struktural lebih banyak diisi oleh pekerja laki-laki. Meskipun demikian, keberadaan responden perempuan tetap memiliki peran penting, terutama pada fungsi-fungsi pendukung seperti administrasi, keuangan, perencanaan, dan pengendalian proyek, yang turut berkontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaan proyek secara keseluruhan.

4.1.2 Usia Responden

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik berdasarkan Usia Responden, yaitu ditunjukkan pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2. Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 25 Tahun	9	6.3

Usia	Frekuensi	Persentase
26 – 30 Tahun	77	53.5
31 – 35 Tahun	40	27.8
36 – 40 tahun	18	12.5
Total	144	100.0

Sumber : data primer diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari total 144 responden, mayoritas responden berada pada rentang usia 26–30 tahun, yaitu sebanyak 77 responden atau sebesar 53,5%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara berada pada usia produktif awal, yang umumnya memiliki tingkat energi, adaptabilitas, dan motivasi kerja yang tinggi. Rentang usia tersebut juga cenderung memiliki kemampuan untuk bekerja secara dinamis dalam lingkungan proyek konstruksi yang menuntut mobilitas tinggi dan penyelesaian target dalam waktu tertentu. Sementara itu, responden pada kelompok usia di atasnya tetap berperan penting, terutama dalam mendukung pengambilan keputusan, pengawasan, serta transfer pengalaman kerja di lingkungan proyek.

4.1.3 Masa Kerja Responden

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan masa kerjanya, ditunjukkan pada Tabel 4.3 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.3. Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 6 Bulan	6	4.2
6 – 12 Bulan	28	19.4

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1 – 2 Tahun	53	36.8
> 2 Tahun	57	39.6
Total	144	100.0

Sumber : data primer diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari total 144 responden, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari dua tahun, yaitu sebanyak 57 responden atau sebesar 39,6%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan telah memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami ritme kerja, sistem operasional, serta dinamika kolaborasi pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara. Masa kerja yang relatif panjang memungkinkan karyawan untuk lebih beradaptasi dengan budaya kerja proyek dan memahami pola kepemimpinan yang diterapkan. Kondisi ini juga relevan dalam penelitian karena karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki keterlibatan kerja dan kecenderungan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang lebih stabil.

4.1.4 Pendapat Responden

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik berdasarkan Pendapat Responden, yaitu ditunjukkan pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4. Pendapat Responden

Pendapatan	Frekuensi	Persentase
< Rp. 4.000.000	18	12.5
Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000	73	50.7
Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000	44	30.6

Pendapatan	Frekuensi	Persentase
≥ Rp. 8.000.001	9	6.3
Total	144	100.0

Sumber : data primer diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari total 144 responden, sebagian besar responden memiliki tingkat pendapatan pada rentang Rp4.000.000–Rp6.000.000, yaitu sebanyak 73 responden atau sebesar 50,7%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara berada pada kategori pendapatan menengah, yang umumnya mencerminkan posisi kerja operasional hingga staf teknis. Tingkat pendapatan tersebut juga sejalan dengan karakteristik proyek konstruksi yang melibatkan banyak tenaga kerja lapangan dan staf pendukung dengan jenjang pengalaman yang beragam. Kondisi ini menjadi relevan dalam penelitian karena tingkat pendapatan dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, keterlibatan kerja, serta kecenderungan munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4.1.5 Pendidikan Responden

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir responden, akan ditunjukkan pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5. Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	24	16.7

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Diploma (D1-D4)	40	27.8
Sarjana (S1)	80	55.6
Total	144	100.0

Sumber : data primer diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari total 144 responden, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 80 responden atau sebesar 55,6%. Tingginya proporsi responden dengan pendidikan Sarjana menunjukkan bahwa Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki latar belakang pendidikan formal yang memadai, khususnya pada posisi staf teknis, administratif, dan manajerial. Tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini berpotensi memengaruhi cara karyawan memahami visi kepemimpinan, budaya organisasi, serta tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Oleh karena itu, karakteristik pendidikan responden menjadi faktor penting dalam mendukung analisis terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban responden direkapitulasi dan dianalisis untuk memperoleh gambaran deskriptif dari masing-masing variabel penelitian. Analisis deskriptif ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, *employee engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara. Penilaian terhadap setiap indikator dilakukan menggunakan skala

Likert lima poin, yang berkisar dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju. Hasil analisis ini digunakan sebagai dasar untuk memahami kecenderungan sikap responden sebelum dilakukan pengujian model penelitian secara inferensial menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM).

4.2.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Variabel Kepemimpinan Transformasional diukur menggunakan 14 indikator pernyataan yang mencerminkan dimensi *vision*, *inspirational communication*, *intellectual stimulation*, *supportive leadership*, dan *personal recognition*. Seluruh pernyataan telah diisi oleh 144 responden dan dianalisis menggunakan nilai rata-rata (*mean*) untuk menggambarkan persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara yang ditunjukkan pada Tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6. Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pertanyaan	Mean
<i>Vision</i>		
1	Saya merasa bahwa pimpinan saya memahami arah organisasi dengan jelas dan mampu mengarahkan tim menuju tujuan yang ditetapkan.	4.18
2	Saya merasa bahwa pimpinan memiliki visi jangka panjang yang memberi arah dan inspirasi bagi seluruh tim.	4.22
<i>Inspirational Communication</i>		
3	Saya merasa bahwa pimpinan mampu membuat saya bangga menjadi bagian dari tim ini.	4.30
4	Saya merasa bahwa pimpinan sering menyampaikan hal-hal positif yang meningkatkan semangat kerja saya.	4.20

No	Pertanyaan	Mean
5	Saya merasa bahwa pimpinan melihat perubahan sebagai peluang untuk berkembang dan mengajak tim untuk menyambut perubahan tersebut secara positif.	4.16
<i>Intellectual Stimulation</i>		
6	Saya merasa bahwa pimpinan mendorong saya untuk mengemukakan ide-ide baru yang membangun organisasi.	4.25
7	Saya merasa bahwa pimpinan sering mengajak saya untuk merefleksikan cara berpikir saya agar menjadi lebih baik.	4.13
8	Saya merasa bahwa pimpinan berani menantang asumsi kerja yang tidak produktif demi perbaikan kinerja.	4.16
<i>Supportive Leadership</i>		
9	Saya merasa bahwa pimpinan mempertimbangkan perasaan dan kondisi emosional saya dalam mengambil keputusan.	4.17
10	Saya merasa bahwa pimpinan memperhatikan kebutuhan pribadi saya dalam konteks pekerjaan.	4.23
11	Saya merasa bahwa pimpinan peduli terhadap kepentingan pribadi saya tanpa mengabaikan kepentingan organisasi.	4.25
<i>Personal Recognition</i>		
12	Saya merasa bahwa pimpinan secara rutin memberikan pujian atas hasil kerja saya yang baik.	4.24
13	Saya merasa bahwa pimpinan secara nyata mengakui peningkatan kualitas kerja yang saya capai.	4.21
14	Saya merasa bahwa pimpinan memberikan apresiasi secara langsung terhadap usaha saya dalam bekerja.	4.30
Rata-rata penilaian		4,23

Sumber : data primer diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.6, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator nomor 3 dan 14, yaitu “*Saya merasa bahwa pimpinan mampu membuat saya bangga menjadi bagian dari tim ini*” dan “*Saya merasa bahwa pimpinan memberikan apresiasi secara langsung terhadap usaha saya dalam bekerja*”, masing-masing dengan nilai mean sebesar 4,30. Hal

ini menunjukkan bahwa aspek komunikasi inspiratif dan pengakuan personal dari pimpinan dirasakan sangat kuat oleh karyawan.

Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator nomor 7, yaitu “*Saya merasa bahwa pimpinan sering mengajak saya untuk merefleksikan cara berpikir saya agar menjadi lebih baik*” dengan nilai mean sebesar 4,13, namun nilai tersebut tetap berada dalam kategori tinggi. Secara keseluruhan, rata-rata penilaian variabel Kepemimpinan Transformasional adalah sebesar 4,23, yang menunjukkan bahwa pimpinan pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara efektif, khususnya dalam memberikan visi yang jelas, membangun motivasi, serta memberikan dukungan dan apresiasi kepada karyawan.

4.2.2 Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diukur menggunakan 18 indikator pernyataan yang mencerminkan dimensi *altruism, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue, dan courtesy*. Seluruh pernyataan telah diisi oleh 144 responden dan dianalisis menggunakan nilai rata-rata (mean) untuk menggambarkan tingkat perilaku sukarela karyawan pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 sebagai berikut :

Tabel 4.7. Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Pertanyaan	Mean
<i>Altruism</i>		
1	Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang sedang tidak hadir tanpa diminta oleh atasan.	3.97

No	Pertanyaan	Mean
2	Saya dengan senang hati menolong rekan kerja yang sedang kelebihan beban kerja.	4.01
3	Saya aktif membantu karyawan baru agar mereka cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.	3.90
4	Saya secara sukarela menawarkan diri untuk mengerjakan tugas tambahan tanpa diminta.	3.94
5	Saya bersedia membantu rekan kerja dari departemen lain demi kelancaran pekerjaan bersama.	3.84
6	Saya membantu pelanggan atau tamu yang membutuhkan bantuan meskipun itu bukan tugas utama saya.	3.76
<i>Conscientiousness</i>		
7	Saya terbiasa datang lebih awal untuk mempersiapkan pekerjaan saya.	3.94
8	Saya selalu berusaha untuk hadir tepat waktu setiap hari kerja.	3.86
9	Saya menghindari mengobrol atau melakukan aktivitas pribadi saat jam kerja berlangsung.	3.84
10	Saya tidak pernah mengambil waktu istirahat atau cuti lebih dari yang menjadi hak saya.	3.96
<i>Sportmanship</i>		
11	Saya tidak menyebarkan informasi yang merugikan organisasi kepada pihak lain.	3.99
12	Saya tidak mengeluh secara berlebihan saat menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.	3.85
13	Saya tidak membesar-besarkan masalah kecil yang sebenarnya bisa diselesaikan dengan baik.	3.90
<i>Civic Virtue</i>		
14	Saya bersedia berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara sukarela di luar kewajiban saya.	3.80
15	Saya aktif mendukung berjalannya fungsi-fungsi organisasi dengan optimal.	3.84

No	Pertanyaan	Mean
16	Saya membantu menciptakan rasa kebersamaan di antara sesama anggota departemen.	3.92
<i>Courtesy</i>		
17	Saya bersedia mengikuti perubahan-perubahan yang dilakukan oleh organisasi.	3.88
18	Saya membaca dan memahami setiap pengumuman atau informasi yang disampaikan oleh organisasi.	3.90
Rata-rata penilaian		3,90

Sumber : data primer diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.7, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator nomor 2, yaitu “*Saya dengan senang hati menolong rekan kerja yang sedang kelebihan beban kerja*” dengan nilai mean sebesar 4,01, yang mencerminkan kuatnya perilaku saling membantu antar karyawan dalam lingkungan kerja proyek. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator nomor 6, yaitu “*Saya membantu pelanggan atau tamu yang membutuhkan bantuan meskipun itu bukan tugas utama saya*” dengan nilai mean sebesar 3,76.

Meskipun merupakan nilai terendah, skor tersebut tetap menunjukkan kecenderungan positif terhadap perilaku sukarela di luar tugas formal. Hal ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik proyek konstruksi yang lebih berfokus pada aktivitas internal dan teknis dibandingkan interaksi dengan pihak eksternal. Secara keseluruhan, rata-rata penilaian variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 3,90, yang menunjukkan bahwa karyawan pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara telah menampilkan perilaku OCB yang relatif

baik, khususnya dalam hal membantu rekan kerja, menjaga sikap profesional, serta mendukung kelancaran aktivitas organisasi di luar tuntutan pekerjaan formal.

4.2.3 Variabel *Organizational Culture*

Variabel *Organizational Culture* diukur menggunakan 12 indikator pernyataan yang mencerminkan dimensi *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. Seluruh indikator telah diisi oleh 144 responden dan dianalisis menggunakan nilai rata-rata (mean) untuk menggambarkan persepsi karyawan terhadap budaya organisasi pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8. Deskriptif Variabel *Organizational Culture*

No	Pertanyaan	Mean
<i>Involvement/Keterlibatan</i>		
1	Saya merasa dilibatkan oleh organisasi dalam proses pengambilan keputusan.	4.08
2	Saya memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap organisasi ini.	4.05
3	Saya berinisiatif secara aktif untuk terus mengembangkan keterampilan saya di tempat kerja.	4.01
<i>Consistency/Konsistensi</i>		
4	Saya selalu berusaha menampilkan perilaku yang sejalan dengan nilai inti yang dianut oleh organisasi.	4.06
5	Saya melihat adanya kesepakatan yang kuat di antara anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.	4.02
6	Saya selalu mematuhi setiap prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.	4.01
<i>Adaptability/Kemampuan beradaptasi</i>		
7	Saya merasa terdorong untuk mengambil risiko dalam rangka inovasi dan perbaikan proses kerja.	4.08

No	Pertanyaan	Mean
8	Saya terbuka terhadap inovasi dan cara kerja baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja.	3.99
9	Saya merasa organisasi cepat dan tanggap dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja.	4.06
Mission/Misi		
10	Saya mengetahui dengan jelas visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi.	4.09
11	Saya memahami arah dan tujuan jangka panjang organisasi ini.	4.05
12	Saya merasa aktivitas yang saya lakukan mendukung langsung pencapaian visi dan misi organisasi.	4.09
Rata-rata penilaian		4,05

Sumber : data primer diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.8, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator nomor 10 dan 12, yaitu “*Saya mengetahui dengan jelas visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi*” dan “*Saya merasa aktivitas yang saya lakukan mendukung langsung pencapaian visi dan misi organisasi*”, masing-masing dengan nilai mean sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa aspek misi organisasi telah dipahami dengan baik oleh karyawan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator nomor 8, yaitu “*Saya terbuka terhadap inovasi dan cara kerja baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja*” dengan nilai mean sebesar 3,99, namun nilai tersebut tetap berada dalam kategori tinggi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya adaptasi dan inovasi sudah berjalan cukup baik, masih terdapat ruang untuk meningkatkan keterbukaan karyawan terhadap metode kerja baru dalam lingkungan proyek yang dinamis. Secara keseluruhan, rata-rata penilaian variabel *Organizational Culture* adalah

sebesar 4,05, yang menunjukkan bahwa karyawan pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara menilai budaya organisasi telah terbentuk dengan baik, khususnya dalam hal keterlibatan, konsistensi nilai, kemampuan beradaptasi, serta pemahaman terhadap visi dan misi organisasi sebagai satu entitas *joint operation*.

4.2.4 Variabel *Employee Engagement*

Variabel *Employee Engagement* diukur menggunakan 9 indikator pernyataan yang mencerminkan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Seluruh indikator telah diisi oleh 144 responden dan dianalisis menggunakan nilai rata-rata (mean) untuk menggambarkan tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara, yang ditunjukkan pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9. Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

No	Pertanyaan	Mean
<i>Vigor (Semangat)</i>		
1	Saya memiliki kekuatan fisik dan mental yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.	4.11
2	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan kualitas sebaik mungkin.	4.06
3	Saya menunjukkan antusiasme yang tinggi ketika mengerjakan pekerjaan saya.	4.08
<i>Dedication (Dedikasi)</i>		
4	Saya tetap bertahan dalam bekerja meskipun sedang menghadapi tekanan atau tantangan.	4.02
5	Saya selalu memberikan upaya terbaik saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	4.10
6	Saya merasa menjadi bagian penting dari organisasi tempat saya bekerja.	4.17

No	Pertanyaan	Mean
<i>Absorption (Keasyikan)</i>		
7	Saya merasa terhubung secara emosional dan profesional dengan rekan kerja saya.	4.10
8	Saya merasa tertarik untuk terus bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang.	4.06
9	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.	4.16
Rata-rata penilaian		4,10

Sumber : data primer diolah 2026

Berdasarkan Tabel 4.9, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator nomor 6, yaitu “*Saya merasa menjadi bagian penting dari organisasi tempat saya bekerja*” dengan nilai mean sebesar 4,17, yang mengindikasikan adanya rasa keterikatan dan dedikasi yang kuat dari karyawan terhadap organisasi. Selain itu, indikator nomor 9, yaitu “*Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini*”, juga menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi sebesar 4,16, yang mencerminkan kebanggaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator nomor 4, yaitu “*Saya tetap bertahan dalam bekerja meskipun sedang menghadapi tekanan atau tantangan*” dengan nilai mean sebesar 4,02. Secara keseluruhan, rata-rata penilaian variabel *Employee Engagement* adalah sebesar 4,10. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan tetap memiliki ketahanan kerja yang baik meskipun menghadapi tekanan dalam lingkungan proyek. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat *Employee Engagement* karyawan pada Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara berada pada kategori tinggi, yang

tercermin dari semangat kerja (*vigor*), dedikasi terhadap organisasi (*dedication*), serta keasyikan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan (*absorption*).

4.3 Evaluasi Model

4.3.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukurannya diuji dengan beberapa indikator antara lain: Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas. Adapun model pengukuran dihitung dengan menggunakan PLS *Algorithm*.

4.3.2 Validitas Konvergen

Suatu indikator dikatakan valid apabila *loading factor* suatu indikator bernilai positif dan lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator/item sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Berikut dapat dilihat nilai *loading factor* pada Tabel 4.10 di bawah ini:

Tabel 4.10. Uji Validitas Konvergen

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	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

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
	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
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

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
	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 (v.4.2.9)

Berdasarkan table 4.10 di atas diketahui bahwa nilai *loading factor* yang dihasilkan masing-masing indikator lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya.

4.3.3 Validitas Diskriminan

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading* dan kriteria *fornell-lacker* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* dan kriteria *fornell-lacker* yaitu harus lebih besar dari 0,7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.11. Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	<i>Employee Engagement</i>	Kepemimpinan Transformasional	<i>OCB</i>	<i>Organizational Culture</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,857			
Kepemimpinan Transformasional	0,535	0,788		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,747	0,673	0,807	
<i>Organizational Culture</i>	0,649	0,635	0,746	0,837

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 4.12. Nilai loading silang (*cross loading*)

Item	<i>Employee Engagement</i>	Kepemimpinan Transformasional	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Culture</i>
EE1	0,856	0,375	0,550	0,521
EE2	0,827	0,465	0,661	0,603
EE3	0,846	0,460	0,634	0,568
EE4	0,866	0,445	0,639	0,528
EE5	0,839	0,518	0,681	0,620
EE6	0,875	0,485	0,665	0,568
EE7	0,868	0,535	0,677	0,573
EE8	0,845	0,373	0,597	0,449
EE9	0,890	0,464	0,652	0,574
KT1	0,397	0,808	0,466	0,515
KT2	0,367	0,776	0,501	0,412
KT3	0,411	0,786	0,506	0,489
KT4	0,408	0,803	0,511	0,485
KT5	0,383	0,787	0,489	0,507
KT6	0,377	0,791	0,570	0,519
KT7	0,465	0,818	0,588	0,499
KT8	0,517	0,777	0,602	0,528
KT9	0,474	0,798	0,585	0,509
KT10	0,475	0,723	0,529	0,577
KT11	0,430	0,812	0,527	0,556
KT12	0,368	0,778	0,513	0,418
KT13	0,359	0,753	0,440	0,447
KT14	0,460	0,815	0,588	0,535
OCB1	0,625	0,597	0,851	0,637

Item	<i>Employee Engagement</i>	Kepemimpinan Transformasional	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Culture</i>
OCB2	0,607	0,477	0,823	0,599
OCB3	0,574	0,491	0,777	0,572
OCB4	0,550	0,506	0,750	0,573
OCB5	0,586	0,519	0,771	0,582
OCB6	0,558	0,526	0,773	0,567
OCB7	0,638	0,591	0,861	0,633
OCB8	0,656	0,578	0,860	0,625
OCB9	0,601	0,603	0,822	0,630
OCB10	0,714	0,609	0,867	0,663
OCB11	0,605	0,497	0,812	0,630
OCB12	0,550	0,469	0,758	0,549
OCB13	0,556	0,509	0,761	0,555
OCB14	0,604	0,567	0,785	0,606
OCB15	0,588	0,550	0,799	0,602
OCB16	0,608	0,560	0,789	0,590
OCB17	0,606	0,513	0,804	0,585
OCB18	0,602	0,596	0,843	0,625
OC1	0,601	0,511	0,648	0,881
OC2	0,471	0,527	0,598	0,849
OC3	0,546	0,515	0,614	0,798
OC4	0,589	0,535	0,685	0,856
OC5	0,568	0,539	0,645	0,841
OC6	0,510	0,481	0,554	0,838
OC7	0,583	0,585	0,642	0,824
OC8	0,587	0,580	0,671	0,804
OC9	0,479	0,502	0,582	0,800

Item	<i>Employee Engagement</i>	Kepemimpinan Transformasional	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Culture</i>
OC10	0,485	0,558	0,598	0,827
OC11	0,576	0,547	0,669	0,865
OC12	0,516	0,491	0,581	0,852

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Berdasarkan pada Tabel 4.11 dan 4.12, nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai $> 0,70$, dan juga pada masing – masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

4.3.4 Reliabilitas

Realibilitas pada PLS menggunakan nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability*. Dinyatakan reliabel jika nilai *Composite reliability* diatas 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* disarankan diatas 0,7. Berikut nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability* pada Tabel 4.13 di bawah ini:

Tabel 4.13. Uji Reliabilitas

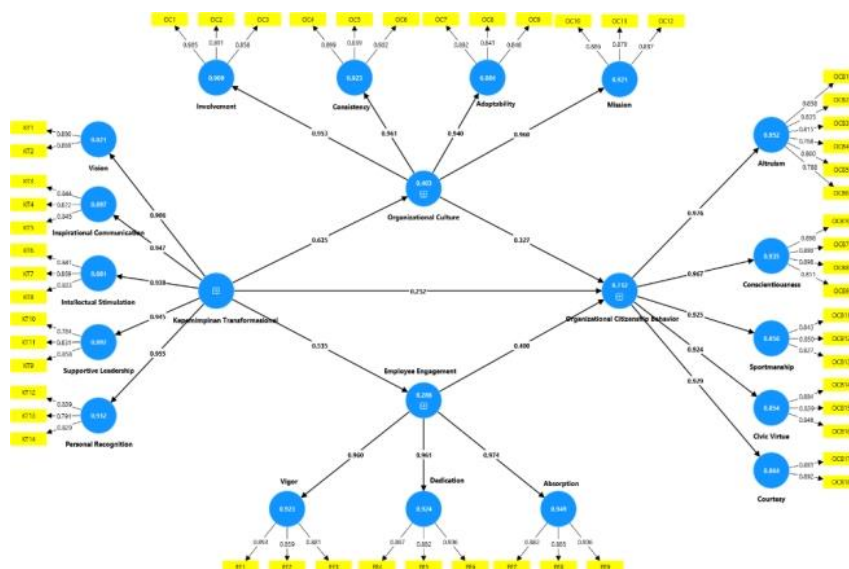
Variable	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0,955	0,955	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,953	0,953	Reliabel
<i>OCB</i>	0,968	0,969	Reliabel
<i>Organizational Culture</i>	0,961	0,961	Reliabel

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian $> 0,7$ dan Cronbach Alpha $> 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing- masing variabel telah memenuhi *composite reliability* dan *cronbach alpha* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit* model dengan mengevaluasi *inner model*.

4.4 Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan uji *outer model* maka langkah selanjutnya dengan melakukan uji *inner model*. Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.



Gambar 4.1. Model Struktural
 Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Evaluasi model structural PLS diawali dengan melihat *R-square* setiap variable laten dependen. Tabel 4.14 merupakan hasil perkiraan *R-square* dengan menggunakan PLS.

4.4.1 Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Hasil analisis koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Hair *et al.*, 2017). Uji koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Suatu variabel terhadap nilai koefisien determinasi dapat dikatakan baik apabila mendapatkan nilai 0 sampai 1. Oleh karena itu, jika nilai *R-square* menghasilkan nilai yang kecil maka variabel tersebut sangat terbatas sementara nilai yang mendekati 1 berarti variabel independen telah dapat menjelaskan dan memprediksi hubungan variabel dependen. Hasil dari uji *R-square* akan ditunjukkan pada Tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14. Hasil Pengujian *R Square*

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

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Berdasarkan tabel 4.14 diatas menunjukkan nilai *R-Square* dari variabel *Employee Engagement* sebesar 0,286, nilai tersebut artinya bahwa variabel *Employee Engagement* dapat dijelaskan dengan variabel bebas sebesar 28,6% dan

sisanya 71,4% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Selanjutnya nilai *R-Square* dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,712, nilai tersebut artinya bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan dengan variabel bebas sebesar 71,2% dan sisanya 28,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Sedangkan nilai *R-Square* dari variabel *Organizational Culture* sebesar 0,403, nilai tersebut artinya bahwa variabel *Organizational Culture* dapat dijelaskan dengan variabel bebas sebesar 40,3% dan sisanya 59,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

4.4.2 Predictive Relevance (Q Square)

Predictive relevance merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q square*. Jika nilai *Q square* > 0 maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai *Q square* < 0 maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Tabel 4.15. Predictive Relevance

Variabel	Q ² (=1-SSE/SSO)	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0,199	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,459	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>

<i>Organizational Culture</i>	0,263	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>
-------------------------------	-------	--

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 4.15 di atas dapat diketahui bahwa nilai *Q square* pada variabel dependen > 0 , Dengan melihat pada nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik/bagus karena nilai *Q square* > 0 (nol).

4.4.3 Uji *Effect Size* (*F-Square*)

Uji *effect size* (*f-square*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural PLS. Nilai *f-square* sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh lemah, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang (*moderate*), dan 0,35 menunjukkan pengaruh kuat (Hair *et al.*, 2021). Semakin besar nilai *f-square*, semakin besar pula peran variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 4.16. Hasil Pengujian *F Square*

Variabel Independen -> Variabel Dependen	Nilai F ²	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Employee Engagement</i>	0,401	Kuat
Kepemimpinan Transformasional -> <i>Organizational Culture</i>	0,675	Kuat
Kepemimpinan Transformasional -> OCB	0,126	Lemah

Variabel Independen -> Variabel Dependen	Nilai F ²	Keterangan
<i>Employee Engagement</i> -> OCB	0,308	Sedang
<i>Organizational Culture</i> -> OCB	0,172	Sedang

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Berdasarkan Tabel 4.16, Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh besar terhadap *Employee Engagement* dengan nilai *f-square* sebesar 0,401. Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan pada gaya kepemimpinan secara substansial memengaruhi tingkat keterikatan karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional bukan hanya faktor pendukung, tetapi menjadi determinan utama dalam membangun semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam proyek. Pengaruh yang lebih kuat terlihat pada hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Culture* dengan nilai *f-square* sebesar 0,675. Nilai ini termasuk kategori besar dan merupakan yang tertinggi dalam model, sehingga menegaskan bahwa pembentukan budaya organisasi dalam Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara sangat dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan. Artinya, budaya kerja yang terbentuk bukanlah proses yang berjalan secara alami, melainkan sangat ditentukan oleh visi, keteladanan, dan pola interaksi pemimpin.

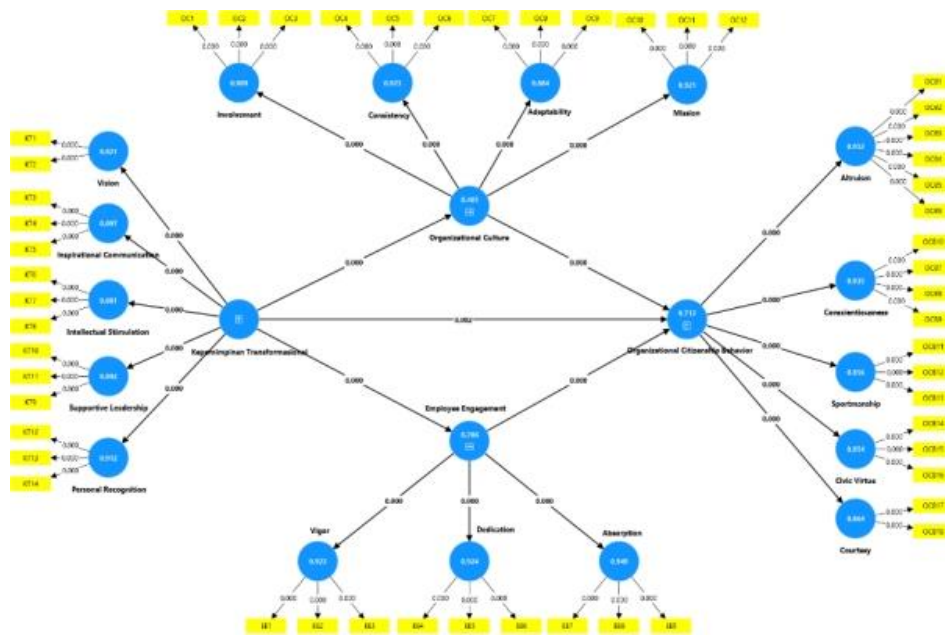
Sebaliknya, pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB memiliki nilai *f-square* sebesar 0,126 yang termasuk kategori lemah/kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa kontribusi langsung kepemimpinan terhadap

perilaku ekstra peran relatif terbatas. Secara struktural, kondisi ini memperkuat dugaan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap OCB lebih efektif ketika dimediasi oleh variabel lain, seperti *Employee Engagement* dan *Organizational Culture*. Selanjutnya, *Employee Engagement* memiliki pengaruh sedang terhadap OCB dengan nilai *f-square* sebesar 0,308. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berperan cukup signifikan dalam mendorong munculnya perilaku sukarela yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. Secara teoritis, karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga lebih terdorong untuk berkontribusi secara ekstra demi keberhasilan proyek.

Organizational Culture juga memberikan pengaruh sedang terhadap OCB dengan nilai *f-square* sebesar 0,172. Meskipun kontribusinya tidak sebesar *Employee Engagement*, budaya organisasi tetap menjadi faktor penting dalam membentuk norma perilaku kolektif, kerja sama, dan kepedulian terhadap pencapaian tujuan bersama. Secara keseluruhan, hasil uji *f-square* memperlihatkan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan variabel paling dominan dalam membentuk struktur model, terutama melalui pengaruhnya yang kuat terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Culture*. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan OCB dalam konteks proyek tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis dan kultural yang dibangun oleh kepemimpinan.

4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian model hubungan struktural adalah untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Pengujian model struktural dilakukan melalui uji menggunakan *software* PLS. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output gambar maupun nilai yang terdapat pada output *pathcoefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika *p value* < 0,05 (*significance level*= 5%) dan nilai *T-statistic* > 1,960, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut penjelasan secara lengkap mengenai pengujian hipotesis:



Gambar 4.2. Pengujian Hipotesis

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Tabel 4.17. Pengujian Hipotesis

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

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.2.9)

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode analisis *bootsrapping* terhadap sampel.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis yakni Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,252 nilai *p-values* sebesar $0,002 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3,156 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap OCB. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap OCB” diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sejalan dengan hasil penelitian Majeed *et al.* (2017) dan Qalati *et al.* (2022) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap OCB.

Dalam konteks proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara yang menuntut koordinasi tinggi, adaptasi cepat, dan kerja sama lintas organisasi, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting yang memicu munculnya OCB sebagai bentuk dukungan karyawan terhadap pencapaian tujuan bersama. kemampuan pemimpin transformasional dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberi teladan kepada anggota organisasi untuk melampaui tuntutan peran formal mereka. Melalui visi yang jelas, pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa percaya, komitmen, serta identifikasi karyawan terhadap organisasi (Khalili, 2017). Kondisi ini mendorong karyawan

untuk secara sukarela menunjukkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, dan berkontribusi lebih dari yang dipersyaratkan demi keberhasilan proyek.

Nohe & Hertel (2017) juga mendukung hasil penelitian tersebut dengan menyatakan bahwa transformasional berpengaruh positif terhadap OCB berdasarkan perspektif teori pertukaran sosial. Teori tersebut menjelaskan bahwa ketika karyawan menerima perlakuan positif dari pemimpin, mereka terdorong untuk membalasnya dengan perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi. Lebih lanjut, kualitas hubungan langsung antara pemimpin dan bawahan lebih berperan dalam mendorong OCB dibandingkan sekadar sikap positif terhadap organisasi, sehingga kepemimpinan transformasional efektif terutama karena mampu membangun hubungan kerja yang saling percaya dan berkualitas tinggi. Hal ini menunjukkan pentingnya peran pemimpin dalam mendorong perilaku dan kinerja ekstra karyawan (Tjahjono *et al.*, 2018).

4.6.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Culture*

Hasil pengujian hipotesis yakni Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Culture* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,635 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $7,818 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap *Organizational Culture*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Organizational Culture*” diterima. Temuan tersebut membuktikan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational culture* (OC). Sesuai dengan hasil penelitian Bagga *et al.* (2023) dan Siswatiningsih *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan budaya organisasi. Selain itu, Odeh *et al.* (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan budaya organisasi di sektor layanan Dubai.

Dalam konteks Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational culture* karena pemimpin transformasional berperan aktif dalam membentuk, menanamkan, dan memperkuat nilai-nilai bersama di tengah keberagaman organisasi yang terlibat. Melalui visi yang jelas dan keteladanan perilaku, pemimpin transformasional mampu menyelaraskan perbedaan latar belakang budaya kerja, sistem, dan kepentingan masing-masing mitra kerja dalam *joint operation* (Lasrado & Kassem, 2021). Proses ini mendorong terbentuknya budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, berorientasi pada kinerja, dan berlandaskan kepercayaan (Virgiawan *et al.*, 2021).

Proyek strategis berskala besar seperti Jalan Tol IKN Nusantara yang menuntut sinergi lintas sektor dan disiplin tinggi, kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam menciptakan *organizational culture* yang mendukung kerja sama, komitmen bersama, dan pencapaian target proyek secara berkelanjutan. Sesuai dengan Golden & Shriner (2019) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung dan strategis dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Hal tersebut

dikarenakan pekerja cenderung melihat budaya organisasi mereka sebagai sesuatu yang dapat diterapkan, merasa dilibatkan, integratif, dan memiliki misi yang jelas saat dipimpin oleh supervisor dengan gaya kepemimpinan transformasional. Budaya organisasi tersebut terbentuk sejak perusahaan pertama kali dibangun (Mathur, 2024).

4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis yakni Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,535 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-statistik* sebesar $5,006 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Employee Engagement*” diterima. Hasil tersebut sesuai dengan Jena *et al.* (2018) dan Sahu *et al.*, (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Employee engagement merupakan bentuk kondisi psikologis positif yang ditandai oleh antusiasme, dedikasi, dan fokus penuh terhadap pekerjaan (Turner, 2020). Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan karena gaya kepemimpinan tersebut mampu menciptakan motivasi, membangun makna kerja, dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan (Jena *et al.*, 2018) sehingga pada akhirnya mampu mendorong karyawan untuk terlibat secara kognitif, emosional, dan perilaku dalam

pekerjaannya, yang tercermin dalam antusiasme, dedikasi, dan kesediaan memberikan usaha terbaik (Lai *et al.*, 2020).

Pelaksanaan Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara didasarkan pada kemampuan pemimpin transformasional dalam membangun keterikatan kerja karyawan secara psikologis, emosional, dan perilaku. Melalui penyampaian visi proyek yang jelas dan bermakna, pemberian motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian individual terhadap kebutuhan dan pengembangan karyawan, pemimpin transformasional mampu menumbuhkan rasa memiliki, kebanggaan, dan keterlibatan aktif karyawan dalam pekerjaan (Bui *et al.*, 2017). Dalam lingkungan proyek *joint operation* yang ditandai oleh tekanan target, kompleksitas koordinasi, dan perbedaan budaya kerja antarorganisasi, kepemimpinan transformasional membantu menciptakan suasana kerja yang mendukung, adil, dan menantang secara positif. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk lebih berenergi, berdedikasi, dan tenggelam dalam pekerjaannya sehingga meningkatkan *employee engagement* secara berkelanjutan demi keberhasilan Proyek Jalan Tol IKN Nusantara. Sebagaimana yang dibuktikan oleh Enwereuzor *et al.* (2016) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam meningkatkan *employee engagement* karena secara signifikan mampu meningkatkan keterlibatan kerja para pegawai.

4.6.4 Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis yakni Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,327 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$

dan t-statistik sebesar $3,782 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Culture* Berpengaruh Terhadap OCB. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “*Organizational Culture* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap OCB” diterima. Sejalan dengan Badawy *et al.* (2017) dan Arumi *et al.* (2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Arumi *et al.* (2019) menjelaskan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi (OCB) menjadi pedoman perilaku bagi anggotanya.

Organizational culture berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didasarkan pada peran budaya organisasi sebagai sistem nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang membentuk perilaku anggota organisasi (Khan *et al.*, 2020). Budaya organisasi yang kuat, positif, dan selaras, seperti budaya kolaboratif, saling percaya, tanggung jawab, dan orientasi pada tujuan bersama dan mendorong karyawan untuk bertindak melampaui tuntutan peran formalnya secara sukarela (Warrick, 2017). Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara yang melibatkan berbagai pihak, dengan latar belakang organisasi berbeda membutuhkan *organizational culture* yang kondusif sebagai perekat untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan kepedulian terhadap keberhasilan proyek. Ketika nilai-nilai kerja sama, disiplin, dan komitmen bersama terinternalisasi dengan baik, karyawan cenderung menunjukkan perilaku OCB seperti saling membantu, menjaga keharmonisan tim, dan berinisiatif menyelesaikan pekerjaan demi kelancaran dan keberhasilan proyek secara keseluruhan.

Selain itu, budaya organisasi dapat diciptakan melalui perilaku dan penafsiran bersama para karyawan, khususnya melalui peran pimpinan, kebiasaan kerja, serta proses sosialisasi (Zeyada, 2018). Proses pembentukan budaya organisasi tidak terjadi secara instan, tetapi secara bertahap melalui interaksi sehari-hari, pola komunikasi, dan pengalaman kerja. Peran pemimpin sangat penting sebagai teladan utama melalui kebijakan, sikap, beserta gaya kepemimpinannya. Proses sosialisasi tersebut sekaligus menjadi proses penanaman nilai dan budaya organisasi kepada karyawan, sehingga terwujud kesamaan pemahaman dan perilaku yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

4.6.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis yakni Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,400 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $5,278 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Employee Engagement* Berpengaruh Terhadap OCB. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “*Employee Engagement* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap OCB” diterima. Hasil tersebut didukung oleh Zhang *et al* (2017) dan Ahad & Khan (2020) yang membuktikan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan OCB, yang berarti bahwa karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan perilaku berperan ekstra seperti membantu rekan kerja, bersikap kooperatif, dan berkontribusi secara sukarela demi kepentingan perusahaan. Demikian pula Hermawan *et al.* (2020) yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan secara positif berpengaruh pada OCB.

Berdasarkan sudut pandang *Social Exchange Theory*, saat karyawan dapat mengintegrasikan komponen emosional, maka karyawan akan memiliki keterikatan yang tinggi dan mempunyai kecenderungan untuk terlibat perilaku konstruktif serta bertanggung jawab di tempat kerja, sehingga membentuk perilaku OCB (Bennett & Robinson, 2000). Tingkat keterikatan karyawan yang tinggi secara kognitif, emosional, dan perilaku terhadap pekerjaannya serta organisasi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan rasa tanggung jawab yang kuat, sehingga terdorong untuk berkontribusi lebih dari sekadar tuntutan peran formal (Saks *et al.*, 2022).

Keterikatan yang terjalin membuat karyawan bersedia membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berinisiatif mendukung kelancaran dan keberhasilan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung (Rahman & Karim, 2022). Dalam konteks organisasi maupun proyek kerja yang menuntut kolaborasi dan komitmen tinggi, *employee engagement* menjadi faktor penting yang memicu munculnya perilaku sukarela dan proaktif, sehingga memperkuat OCB sebagai bentuk dukungan karyawan terhadap pencapaian tujuan bersama (Sihombing & Sitanggang, 2019).

4.6.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Organizational Culture*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Organizational Culture* memiliki nilai koefisien sebesar 0,207 dengan p-value sebesar $0,001 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3,344 > 1,960$. Hasil

tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap OCB dengan Dimediasi oleh *Organizational Culture*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “*Organizational Culture* mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB” diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa jalur tidak langsung tersebut signifikan secara statistik, sehingga *Organizational Culture* terbukti berperan sebagai variabel mediator. Untuk memastikan jenis mediasi, perlu dibandingkan dengan pengaruh langsung (*direct effect*) Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB. Berdasarkan hasil pengujian sebelumnya, pengaruh langsung tersebut memiliki nilai koefisien sebesar 0,252 dengan p-value sebesar $0,002 < 0,05$, yang berarti tetap signifikan meskipun mediator dimasukkan ke dalam model.

Menurut pendekatan analisis mediasi dalam SEM-PLS yang dikemukakan Hair *et al.* (2021), jika pengaruh tidak langsung signifikan dan pengaruh langsung tetap signifikan setelah mediator dimasukkan, maka hubungan tersebut termasuk dalam kategori mediasi parsial (*partial mediation*). Artinya, *Organizational Culture* tidak sepenuhnya menggantikan pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB, tetapi memperkuat dan menjelaskan sebagian mekanisme pengaruh tersebut. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Arifiani *et al.* (2020) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi menjadi perantara yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Di mana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga berpengaruh melalui pembentukan budaya organisasi dan kondisi psikologis pegawai (Meliala, 2023).

Pemimpin yang mampu membentuk budaya kerja yang positif secara tidak langsung meningkatkan kecenderungan karyawan untuk menunjukkan OCB melalui pembiasaan nilai-nilai positif yang tertanam dalam organisasi. Penyelenggaraan Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara, menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran krusial dalam membangun budaya kerja yang mampu menyatukan berbagai pihak yang terlibat. Esmi *et al.* (2017) menjelaskan bahwa hanya budaya organisasi dengan karakter keterlibatan (*involvement*) yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB menunjukkan bahwa nilai-nilai partisipasi, rasa memiliki, dan keterlibatan aktif karyawan merupakan kunci munculnya perilaku ekstra-peran. Dengan kata lain, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga terjadi secara tidak langsung melalui penciptaan budaya organisasi yang mendukung dan mendorong perilaku sukarela di tempat kerja (Puspita & Dewi, 2020).

4.6.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Employee Engagement* memiliki nilai koefisien sebesar 0,214 dengan p-value sebesar $0,001 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3,376 > 1,960$. Hasil ini mengindikasikan bahwa jalur tidak langsung tersebut signifikan secara statistik, sehingga *Employee Engagement* terbukti berperan sebagai variabel mediator. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap OCB Dengan Dimediasi Oleh *Employee Engagement*. Sehingga hipotesis

yang menyebutkan bahwa “*Employee Engagement* Mampu Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB” diterima.

Untuk menentukan jenis mediasi, perlu dianalisis pengaruh langsung (*direct effect*) Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB. Berdasarkan hasil sebelumnya, pengaruh langsung tersebut memiliki nilai koefisien sebesar 0,252 dengan p-value sebesar $0,002 < 0,05$, yang berarti tetap signifikan meskipun variabel *Employee Engagement* dimasukkan ke dalam model. Dengan demikian, *Employee Engagement* tidak sepenuhnya menggantikan pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB, tetapi berperan sebagai mekanisme yang memperkuat dan menjelaskan sebagian pengaruh tersebut. Sesuai dengan hasil penelitian Bismala *et al.* (2023) dan Abas *et al.* (2018) bahwa *employee engagement* menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.

Ketika pemimpin mampu menginspirasi, memberi perhatian individual, dan menumbuhkan motivasi intrinsik, karyawan menjadi lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaannya (Kurniawan & Wartini, 2025). Keterlibatan tersebut kemudian mendorong munculnya OCB, seperti kesediaan membantu rekan kerja melampaui tuntutan formal dan berkontribusi lebih bagi perusahaan (Bismala *et al.*, 2023). Sebagaimana Mi *et al.* (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menumbuhkan OCB melalui mekanisme psikologis dan relasional.

Handayani (2018) menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menumbuhkan keterikatan emosional, nilai, dan makna kerja pada pengikutnya,

sehingga karyawan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaannya. Keterlibatan tersebut mendorong karyawan untuk tidak hanya memenuhi tuntutan peran formal, tetapi juga menunjukkan usaha ekstra dan perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat menguatkan hubungan emosional karyawan dengan pekerjaan yang digelutinya karena merasa dihargai dan dilibatkan oleh pimpinannya. Perasaan dihargai dan dilibatkan tersebut mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan tambahan sebagai bukti menguatnya integritas dan keberlanjutan budaya organisasi, termasuk OCB (Kurniawan *et al.*, 2025). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi OCB secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *employee engagement* sebagai pendorong perilaku sukarela karyawan demi keberhasilan proyek. Artinya, *employee engagement* menjadi jalur penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan proyek, maka semakin tinggi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan visi yang jelas, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran secara sukarela.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational culture* pada Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara. Artinya, semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional diterapkan, maka semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk. Pemimpin berperan penting dalam membentuk nilai, norma, serta pola kerja kolaboratif yang mendukung pencapaian tujuan proyek.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada karyawan Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional, maka

semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaannya. Pemimpin yang mampu membangun makna kerja dan memberikan dukungan individual terbukti meningkatkan antusiasme dan dedikasi karyawan.

4. *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara. Artinya, semakin kuat dan positif budaya organisasi yang terbentuk, maka semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar deskripsi pekerjaan formal. Budaya yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada tujuan bersama mendorong munculnya OCB.
5. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan. Karyawan yang engaged cenderung lebih proaktif, kooperatif, dan bersedia berkontribusi lebih bagi keberhasilan proyek.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *organizational culture*. Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan budaya organisasi yang positif. Budaya kerja yang terbentuk menjadi mekanisme penting dalam menyalurkan pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku ekstra-peran karyawan.

7. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *employee engagement*. Artinya, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan OCB melalui peningkatan keterlibatan karyawan. *Employee engagement* menjadi jalur mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan perilaku sukarela karyawan dalam mendukung keberhasilan proyek.

Selain pengujian hipotesis, penelitian ini juga menemukan bahwa dalam konteks proyek *joint operation* yang melibatkan berbagai organisasi dengan latar belakang budaya kerja yang berbeda, kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat strategis sebagai pengikat integrasi lintas organisasi. Pengaruh kepemimpinan terhadap *organizational culture*, menunjukkan bahwa pembentukan budaya kerja menjadi faktor dominan dalam menciptakan keselarasan nilai dan komitmen bersama.

Selain itu, *employee engagement* terbukti menjadi variabel yang memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan OCB dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan psikologis karyawan merupakan mekanisme kunci dalam mendorong perilaku sukarela pada karyawan. Dengan kata lain, dalam proyek berskala besar dan kompleks seperti JO Jalan Tol IKN Nusantara, keberhasilan mendorong OCB tidak hanya bergantung pada figur pemimpin, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun budaya yang kuat serta meningkatkan keterikatan kerja karyawan secara berkelanjutan.

5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional dalam lingkungan proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara. Pimpinan proyek diharapkan mampu mengkomunikasikan visi yang jelas, memberikan motivasi inspiratif, serta menunjukkan keteladanan perilaku agar karyawan terdorong untuk berkontribusi lebih dari tuntutan peran formalnya. Kepemimpinan yang mampu memberikan perhatian individual dan stimulasi intelektual juga berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan.

Selain itu, manajemen proyek perlu secara konsisten membangun dan memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada tujuan bersama. Mengingat proyek *joint operation* melibatkan berbagai organisasi dengan latar belakang budaya kerja yang berbeda, penyelarasan nilai dan norma kerja menjadi krusial untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan perilaku OCB. Upaya peningkatan employee engagement juga perlu menjadi perhatian, misalnya melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan memberikan makna terhadap pekerjaan, sehingga karyawan terdorong untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung keberhasilan proyek.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survei kuesioner sehingga data yang diperoleh bersifat persepsional dan sangat bergantung pada subjektivitas responden. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan pada satu konteks

proyek, yaitu Proyek *Joint Operation* Jalan Tol IKN Nusantara, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada sektor atau proyek lain dengan karakteristik yang berbeda. Ketiga, variabel yang diteliti terbatas pada kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, *employee engagement*, dan OCB. Masih terdapat kemungkinan bahwa faktor lain di luar model penelitian, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau karakteristik individu, juga turut memengaruhi perilaku OCB karyawan namun belum diakomodasi dalam penelitian ini.

5.4 Saran

Berdasarkan keterbatasan tersebut, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk memperluas objek penelitian pada proyek atau organisasi lain agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan 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, WLB, *psychological empowerment*, dan karakteristik karyawan, khususnya dalam konteks proyek berskala besar dan lintas organisasi.

Bagi pihak manajemen, disarankan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten, seiring dengan penguatan budaya organisasi dan peningkatan *employee engagement*. Dengan menjaga kesinambungan antara kepemimpinan, budaya kerja, dan keterlibatan karyawan, diharapkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat terus tumbuh dan

berkontribusi secara positif terhadap keberhasilan dan keberlanjutan Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara.

Bagi perusahaan, disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih reflektif dan partisipatif dengan mengajak karyawan berdiskusi serta merefleksikan cara berpikir dan bekerja agar terjadi pengembangan pola pikir yang lebih adaptif. Selain itu, perusahaan perlu menumbuhkan budaya kerja sama dan kepedulian melalui penguatan nilai pelayanan serta pemberian apresiasi terhadap perilaku membantu pelanggan meskipun di luar tugas utama. Untuk meningkatkan keterbukaan terhadap inovasi, perusahaan disarankan menciptakan iklim kerja yang mendukung ide baru, memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam perbaikan proses kerja, serta menyediakan pelatihan yang relevan. Di sisi lain, rendahnya keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan perlu ditindaklanjuti dengan peningkatan kenyamanan dan komitmen kerja melalui kejelasan jenjang karier, sistem penghargaan yang adil, serta hubungan kerja yang lebih suportif, sehingga karyawan memiliki rasa memiliki yang lebih kuat terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Adams-Robinson, B. J. (2021). *Informal leadership, strategy and organizational change: the power of silent authority*. Routledge.
- 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.
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, work environment and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: a sampling weights in PLS path modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
- ALazzawi, A., & Rahmatullah, B. (2023). A comprehensive review of software development life cycle methodologies: Pros, cons, and future directions. *Iraqi Journal for Computer Science and Mathematics*, 4(4), 173–190.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226.
- Amaludin, A., Wuryanti, L., Nursari, A., Alfredo, H. K., & Pustaka, D. (2025). *Leadership (kekuatan kepemimpinan: mengubah visi menjadi tindakan) 14 Dilihat*. Detak Pustaka.
- Andrianto, M. A., & Palupi, M. (2023). Effect of Work-Life balance and Person-Organization fit on organizational citizenship behavior through organizational commitment on employees of PT. Baba Rafi Indonesia. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 7(1), 12–30.
- 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.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381.
- Arthur, C. A., Bastardo, N., & Eklund, R. (2017). Transformational leadership in sport: Current status and future directions. *Current Opinion in Psychology*, 16, 78–83.

- 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.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Aybek, E. C., & Toraman, C. (2022). How many response categories are sufficient for Likert type scales? An empirical study based on the Item Response Theory. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(2), 534–547.
- Azzahrah, N. A., Taibe, P., & Nurhikmah, N. (2025). Employee Resilience dan OCB: Employee Engagement sebagai Mediator. *Jurnal Psikologi Karakter*, 5(2), 629–639.
- 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.
- Bakker, A. B. (2014). *Daily fluctuations in work engagement*. European Psychologist.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: a source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700–708.
- Bakry, U. S. (2015). *Metodologi Penelitian: Kualitatif versus Kuantitatif dalam Metode Penelitian Hubungan Internasional*. Pustaka Pelajar.
- Baltacı, D. Ç., & Büyükbeşe, T. (2025). Green Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Culture: A Structural Model of Pro-Environmental Behavior in an Emerging Cosmetics Market. *Business Strategy and the Environment*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *American Psychological Association Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
- 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>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *The Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:11215092>
- 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.
- Blessingwhite. (2013). *Employee Engagement Research Update*.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559.
- Bouzenita, A. I., & Boulanouar, A. W. (2016). Maslow’s hierarchy of needs: An Islamic critique. *Intellectual Discourse*, 24(1).
- Brandt, T., & Laiho, M. (2022). *Impact of personality and communication style on transformational leadership*. In *Proceedings of the 18th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG*.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.
- 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>
- Bush, T. (2008). From management to leadership: semantic or meaningful change?. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), 271–288.
- Collins, L. M., Graham, J. J., & Flaherty, B. P. (1998). An Alternative Framework for Defining Mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 33(2), 295–312. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3302_5
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2018). Developing employees’ mental complexity: Transformational leadership as a catalyst in employee development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 234–257.
- Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2017). The costs of exhibiting organizational citizenship behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039–1049.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?*. In *Advances in global leadership* (pp. 205-227). Emerald Group Publishing Limited.
- Denmark, F. L. (1977). Styles of leadership. *Psychology of Women Quarterly*, 2(2),

99–113.

- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 233.
- 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.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50.
- Garay, H. D. V. (2006). Kinerja extra-role dan kebijakan kompensasi. *Sinergi: Kajian Bisnis Dan Manajemen*, *8*(1), 33–42.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, *6*(4).
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L. (1987). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Penerbit Erlangga.
- 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.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, *11*(22), 6395.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2017). *Multivariate Data Analysis: Maxwell Macmillan International Editions*. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning*. Sage Publication.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *229*, 289–297.
- 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.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational citizenship behavior and performance: the role of employee engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089–1097.
- Hidayat, R. (2017). Peningkatan aktivitas komunikasi interpersonal dalam organisasi melalui perbaikan efikasi diri, kepemimpinan dan kekohesifan tim. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 161–170.
- Hill, C., Asiwe, D., Jorgensen, L., & Rothmann, S. (2017). Engagement of employees in a research organisation: A relational perspective. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1–9.
- House, R. J. (1999). Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 563–574.
- 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.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313–336.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102.
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246.
- 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 Interbhuana Bali. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 2024–2040.
- Kese, M. L., & Hidayat, D. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional,

- budaya organisasi, dan motivasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan. *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 11(2), 154–165.
- Khairuddin, K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Islamika Granada*, 1(1), 23–28.
- 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>
- Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58–72.
- Kurniawan, A., Suroto, S., & Andhika, M. R. (2025). Ketika Pegawai Tak Lagi Peduli: Menelusuri Akar Apatisme Pegawai di Lembaga Pendidikan Tinggi. *SKILLS: Jurnal Riset Dan Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 87–101.
- 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>
- Laihad, G. H., & Suhardi, E. (2023). Analysis of Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study of Kindergarten Teachers in Bekasi City. *Research and Development Journal of Education*, 9(1), 421–430.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45.
- 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.
- Lestari, G. T., & Palupi, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi: (Studi Kasus pada Karyawan Universitas Pancasakti Tegal). *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 2(3), 272–289.
- Li, Y., & Chang, P. C. (2019). *The relationship between transformational leadership and service-oriented organizational citizenship behavior: The role of individual-oriented and social-oriented achievement motivation*. In *4th International Conference on Humanities Science, Management an*. Atlantis Press.
- Lisabella, M., & Hasmawaty, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life)

- terhadap Keterlibatan Pegawai (Employee Engagement) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai Authors. *Jurnal Manajemen Pemasaran Dan SDM*, 2(4).
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). *Organizational Culture BT - Proceedings of the 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019)*. 88–91. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201221.020>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Majdina, N. I., Pratikno, B., & Tripena, A. (2024). Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Bernoulli dan Slovin: Konsep dan aplikasinya. *Jurnal Ilmiah Matematika Dan Pendidikan Matematika*, 16(1), 73–84.
- 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.
- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. S. N., Aisyah, W., Wan, N., & Tarmizi, M. (2017). Influence of Transformation Leadership Style on Employee Engagement among Generation Y. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(1), 155–159.
- 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.
- Masbukhin, F. A. A., Abidin, A. A., Raharjo, S. H., & Ningrum, S. U. D. (2024). Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Kepala Sekolah di Yogyakarta. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 11(3), 204–219.
- 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.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- 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.

- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607–618.
- Muliawan, F., & Ulum, M. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Peningkatan Kinerja Karyawan. *ETNOMANAJEMEN: Journal of Management Research*, 1(1), 1–12.
- 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.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555–577.
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364.
- Northouse, P. (2016). *Kepemimpinan: Teori dan praktik (edisi ke-7)*. Thousand Oaks.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan*. PT Indeks.
- Nursyahbana, D. (2020). *Pengaruh psychological capital dan religiusitas terhadap organizational citizenship behavior*. (Bachelor's thesis, Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta).
- Obon, A. M., Balila, J. S., & Balila, E. A. (2025). *Factor Analysis Of Research Culture : A Comparative Study Of 3- Point And 5-Point Likert Scales*. 9(1), 26–51.
- 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.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10, 85–97. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W. (2014). *Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time*. In *Organizational citizenship behavior and contextual performance* (pp. 85-97). Psychology Press.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications.
- Palupi, M. (2020). Efforts to improve employee creativity through transformational leadership. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 224–232.
- Pamungkas, A. M. (2024). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Mansyur Al Makki Dengan Kepuasan Pegawai Sebagai Variabel Moderasi*.

- Tesis, Universitas Cendekia Mitra Indonesia.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, *40*(2), 412–432.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 122.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, *82*(2), 262.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *1*(2), 107–142.
- 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.
- Putra, A. P., Mujanah, S., & Susanti, N. (2022). Pengaruh self awareness, etos kerja, resiliensi, terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja tenaga kependidikan di perguruan tinggi swasta Surabaya. *Media Mahardhika*, *20*(2), 311–321.
- 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).
- Rachmawati, M. (2014). Employee engagement sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan (International Journal Review). *Among Makarti*, *6*(2).
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, *15*(3), 329–354.
- 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)
- Rernawan, E. (2011). *Organization culture, budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis*. Alfabeta.
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *67*(9), 1901–1917.
- Robbins, S. P. (2018). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks.
- 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.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management. 13th Edition*. Pearson Education Limited.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Judge, T. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson. https://books.google.co.id/books?id=_cwqtgEACAAJ
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289–298.
- Rohayati, A., & Nirmalasari, L. (2014). Pengujian Dampak Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Kepuasan Kerja Guru Honorer Di Kota Bandung. *Jurnal Study and Management Research*, 11(3), 10–17.
- Romadhona, A. F., & Wahyuningtyas, R. (2019). Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Cabang Tamansari. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 12(1), 24–30.
- 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. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38.
- 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.
- Santoso, T. B. B. (2025). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja: Suatu Kajian Konseptual. *Fokus: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1).
- 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).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 7th Edition*. Wiley.
- Sihombing, S., & Sitanggang, D. (2019). Organizational Citizenship Behavior Ditinjau Dari Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Akuntansi & Keuangan*, 191–208.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594–609.
- 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.

- Sopiah, S., & Herman, M. (2018). Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Guru Terhadap Kompetensi Guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 2(2), 285–292.
- Sosik, J. J., Potosky, D., & Jung, D. I. (2002). Adaptive self-regulation: Meeting others' expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(2), 211–232.
- Stephen, E. N., & Stephen, E. A. (2016). Organizational culture and its impact on employee performance and job satisfaction: A case study of Niger Delta University, Amassoma. *Higher Education of Social Science*, 11(5), 36–45.
- Sucahyowati, H., Hendrawan, A., & Cahyandi, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement. *Prosiding Seminar Nasional Wijayakusuma National Conference*, 4(1), 91–96.
- 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.
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior. *Calitatea*, 24(192), 376–384.
- Susanto, A. (2020). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi Employee Engagement Pada KPP Pratama Malang Selatan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 21(3), 94–109.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Kencana.
- Syamsuddin, S., Massiseng, A. N. A., & Daris, L. (2025). *Leadership Dan Kepemimpinan*. Tohar Media.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. C. (2017). *Cultural intelligence: Surviving and thriving in the global village*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tjahjono, E. J., Ellitan, L., & Handayani, Y. I. (2021). Product quality and brand image towards customers' satisfaction through purchase decision of Wardah cosmetic products in Surabaya. *Journal of Entrepreneurship & Business*, 2(1), 56–70.
- Tjahjono, H. K., Basuki, A. T., & Palupi, M. (2021). Aplikasi SEM dalam studi perilaku organisasional. *UPP STIM YKPN*.
- 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.
- Trang, D. S. (2013). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).
- 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.
- Vroom, V., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Pre.
- 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.
- Xie, L. (2020). The Impact of Servant Leadership and Transformational Leadership on Learning Organization: A Comparative Analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41, 220–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148>
- Yaska, M., & Nuhu, B. M. (2024). Assessment of measures of central tendency and dispersion using likert-type scale. *African Journal of Advances in Science and Technology Research*, 16(1), 33–45.
- Yeshitila, B., & Beyene, A. (2019). The mediating effect of employee engagement between transformational leadership and job performance in the commercial bank of Ethiopia. *European Journal of Business and Management*, 11(25), 33–42.
- 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>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

<i>Vision</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya merasa bahwa pimpinan saya memahami arah organisasi dengan jelas dan mampu mengarahkan tim menuju tujuan yang ditetapkan.					
2	Saya merasa bahwa pimpinan memiliki visi jangka panjang yang memberi arah dan inspirasi bagi seluruh tim.					
<i>Inspirational Communication</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
3	Saya merasa bahwa pimpinan mampu membuat saya bangga menjadi bagian dari tim ini.					
4	Saya merasa bahwa pimpinan sering menyampaikan hal-hal positif yang meningkatkan semangat kerja saya.					
5	Saya merasa bahwa pimpinan melihat perubahan sebagai peluang untuk berkembang dan mengajak tim untuk menyambut perubahan tersebut secara positif.					
<i>Intellectual Stimulation</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
6	Saya merasa bahwa pimpinan mendorong saya untuk mengemukakan ide-ide baru yang membangun organisasi.					
7	Saya merasa bahwa pimpinan sering mengajak saya untuk merefleksikan cara berpikir saya agar menjadi lebih baik.					
8	Saya merasa bahwa pimpinan berani menantang asumsi kerja yang tidak produktif demi perbaikan kinerja.					
<i>Supportive Leadership</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
9	Saya merasa bahwa pimpinan mempertimbangkan perasaan dan kondisi emosional saya dalam mengambil keputusan.					
10	Saya merasa bahwa pimpinan memperhatikan kebutuhan pribadi saya dalam konteks pekerjaan.					

11	Saya merasa bahwa pimpinan peduli terhadap kepentingan pribadi saya tanpa mengabaikan kepentingan organisasi.					
<i>Personal Recognition</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
12	Saya merasa bahwa pimpinan secara rutin memberikan pujian atas hasil kerja saya yang baik.					
13	Saya merasa bahwa pimpinan secara nyata mengakui peningkatan kualitas kerja yang saya capai.					
14	Saya merasa bahwa pimpinan memberikan apresiasi secara langsung terhadap usaha saya dalam bekerja.					
<i>Altruism</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya bersedia menggantikan rekan kerja yang sedang absen tanpa diminta oleh atasan.					
2	Saya dengan senang hati menolong rekan kerja yang sedang kelebihan beban kerja.					
3	Saya aktif membantu karyawan baru agar mereka cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.					
4	Saya secara sukarela menawarkan diri untuk mengerjakan tugas tambahan tanpa diminta.					
5	Saya bersedia membantu rekan kerja dari departemen lain demi kelancaran pekerjaan bersama.					
6	Saya membantu pelanggan atau tamu yang membutuhkan bantuan meskipun itu bukan tugas utama saya.					
<i>Conscientiousness</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
9	Saya terbiasa datang lebih awal untuk mempersiapkan pekerjaan saya.					
10	Saya selalu berusaha untuk hadir tepat waktu setiap hari kerja.					
11	Saya menghindari mengobrol atau melakukan aktivitas pribadi saat jam kerja berlangsung.					
12	Saya tidak pernah mengambil waktu istirahat atau cuti lebih dari yang menjadi hak saya.					
<i>Sportmanship</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS

13	Saya tidak menyebarkan informasi yang merugikan organisasi kepada pihak lain.					
14	Saya tidak mengeluh secara berlebihan saat menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.					
15	Saya tidak membesar-besarkan masalah kecil yang sebenarnya bisa diselesaikan dengan baik.					
<i>Civic Virtue</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
16	Saya bersedia berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara sukarela di luar kewajiban saya.					
17	Saya aktif mendukung berjalannya fungsi-fungsi organisasi dengan optimal.					
18	Saya membantu menciptakan rasa kebersamaan di antara sesama anggota departemen.					
<i>Courtesy</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
19	Saya bersedia mengikuti perubahan-perubahan yang dilakukan oleh organisasi.					
20	Saya membaca dan memahami setiap pengumuman atau informasi yang disampaikan oleh organisasi.					
<i>Involvement/Keterlibatan</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya merasa dilibatkan oleh organisasi dalam proses pengambilan keputusan.					
2	Saya memiliki rasa kepemilikan yang tinggi terhadap organisasi ini.					
3	Saya berinisiatif secara aktif untuk terus mengembangkan keterampilan saya di tempat kerja.					
<i>Consistency/Konsistensi</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
4	Saya selalu berusaha menampilkan perilaku yang sejalan dengan nilai inti yang dianut oleh organisasi.					
5	Saya melihat adanya kesepakatan yang kuat di antara anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.					
6	Saya selalu mematuhi setiap prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.					
<i>Adaptability/Kemampuan beradaptasi</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS

7	Saya merasa terdorong untuk mengambil risiko dalam rangka inovasi dan perbaikan proses kerja.					
8	Saya terbuka terhadap inovasi dan cara kerja baru yang dapat meningkatkan efisiensi kerja.					
9	Saya merasa organisasi cepat dan tanggap dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja.					
<i>Mission/Misi</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
10	Saya mengetahui dengan jelas visi dan misi yang ingin dicapai oleh organisasi.					
11	Saya memahami arah dan tujuan jangka panjang organisasi ini.					
12	Saya merasa aktivitas yang saya lakukan mendukung langsung pencapaian visi dan misi organisasi.					
<i>Vigor (Semangat)</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya memiliki kekuatan fisik dan mental yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.					
2	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan kualitas sebaik mungkin.					
3	Saya menunjukkan antusiasme yang tinggi ketika mengerjakan pekerjaan saya.					
<i>Dedication (Dedikasi)</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
4	Saya tetap bertahan dalam bekerja meskipun sedang menghadapi tekanan atau tantangan.					
5	Saya selalu memberikan upaya terbaik saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6	Saya merasa menjadi bagian penting dari organisasi tempat saya bekerja.					
<i>Absorption (Keasyikan)</i>						
No	Pertanyaan	SS	S	CS	TS	STS
7	Saya merasa terhubung secara emosional dan profesional dengan rekan kerja saya.					
8	Saya merasa tertarik untuk terus bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang.					
9	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					

Lampiran 2. Karakteristik Responden

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara	Pendapatan
Dimas kurnia	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Faris Alamsyah	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rangga Prasetya	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Aditia Nugroho	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Ilham setiadi	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Rahmat Hidayat	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Yoga Firmansyah	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Tegar Pramudya	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rizal Kurnia	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Fathur Hidayat	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Hadi Wijanarko	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Syaiful Anwar	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Reinaldi Putra	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rizwan Fadhil	Laki-Laki	31 – 35 tahun	SMA/SMK	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara	Pendapatan
Akbar Nugroho	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Salman Farisi	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	≥ Rp. 8.000.001
Fahmi Ardiansyah	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rafiq Hasan	Laki-Laki	31 – 35 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Damar Prakoso	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Adnan Maulana	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rizky Firmansyah	Laki-Laki	31 – 35 tahun	SMA/SMK	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Bayu Kresna	Laki-Laki	≤ 25 tahun	SMA/SMK	< 6 bulan	< Rp. 4.000.000
Harlan Putra	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Iqbal Ramadhan	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rian Saputro	Laki-Laki	≤ 25 tahun	SMA/SMK	< 6 bulan	< Rp. 4.000.000
Niken Larasati	Perempuan	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Rio Pranata	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Aditya Pramono	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Fitria Amalia	Perempuan	≤ 25 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara	Pendapatan
Surya Kurnia	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	≥ Rp. 8.000.001
M. Iqbal Ramli	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	≥ Rp. 8.000.001
Salma Khairunnisa	Perempuan	≤ 25 tahun	Diploma (D3/D4)	< 6 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Hafidz Maulana	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	≥ Rp. 8.000.001
Feri Irawan	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Dian Pratiwi	Perempuan	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Nanda Pratama	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Ari Wibowo	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Annisa Putri Ramadhani	Perempuan	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	≥ Rp. 8.000.001
Dani Sapto Aji	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Aldi Firmansyah	Laki-Laki	≤ 25 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Dinda Puspitasari	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Satria Adi Pramudya	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rangga Mahardika	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Rahayu Setyaningsih	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara	Pendapatan
Yoga Pratama	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Taufik Hidayat	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Indah Kurniasari	Perempuan	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Fikri Ramadhan	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Nadia Rahman	Perempuan	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Asep Saepuloh	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Mutiara Safitri	Perempuan	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Ayu Wulandari	Perempuan	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Eko Prasetyo	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Lukman Hakim	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Agus Santoso	Laki-Laki	31 – 35 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Nabila Zahra	Perempuan	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Yudi Hartono	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Wahyu Setyo Nugroho	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Intan Permata Sari	Perempuan	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara	Pendapatan
Dimas Surya Putra	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Ardiansyah Prabowo	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Fitri Handayani	Perempuan	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Hendra Gunawan	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Reni susanti	Perempuan	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Prasetyo Hadi	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Doni Firmansyah	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Laila Fitria	Perempuan	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Irfan Hidayat	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rudi Hermawan	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Niko Pranoto	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Aldi Nugraha	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Rafi Setiawan	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Fathur Rohman	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Adi Sapto Nugroho	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	< 6 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara	Pendapatan
Kurniawan Budiarto	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	≥ Rp. 8.000.001
Zulfikar Hasan	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Wawan Setiawan	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	≥ Rp. 8.000.001
Ridho Ilahi	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	< 6 bulan	< Rp. 4.000.000
Sandi Firmansyah	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rizki Ananda	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	≥ Rp. 8.000.001
Hadi Prasetyo	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Fajar Nugraha	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Alif Rahmat	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Yuliana Sari	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Riky Saputra	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Yogi Prasetyo	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Wulan Septiani	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Reza Akbar	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Teguh Santosa	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara	Pendapatan
Rika Maharani	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Farhan Alamsyah	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Ikhsan Nugraha	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Nur Aini	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Ahmad Rizky Pratama	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Siti Aisyah Rahmawati	Perempuan	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Wahid Hasyim	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Muhammad Arif Nugroho	Laki-Laki	≤ 25 tahun	SMA/SMK	1 – 2 tahun	< Rp. 4.000.000
Rino Setiadi	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Tia Oktaviani	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rina Kartika	Perempuan	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Deni Prabowo	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Andi Saputra Wijaya	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Dwi Setiawan Putra	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Dewi Lestari	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	< Rp. 4.000.000

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara	Pendapatan
Fajar Aditya Ramadhan	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rian Kurniawan	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Nurul Hidayati	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Bima Arya Saputro	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Bayu Prakoso	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Ahmad fauzan	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Putri Ananda	Perempuan	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Zahra amirah	Perempuan	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Rizal Maulana	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Ilham Fauzi	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Seno aji wocaksono	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Fauzan Akmal	Laki-Laki	≤ 25 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Rendy Kurnia	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Mahendra Putra	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Fikri Alamsyah	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara	Pendapatan
Bagas pramudya	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Fauzan rafa	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Siska melinda	Perempuan	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Galih saputra	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Imam syahputra	Laki-Laki	36 – 40 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Heri susanto	Laki-Laki	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Arifin zainal	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Tama hermawan	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Yuni astuti	Perempuan	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Danie fairuz	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Bima Arya Saputro	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Heru purnomo	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Bayu Prakoso	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Angga mahesa	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Sarjana (S1)	> 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Putri Ananda	Perempuan	≤ 25 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000

Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja di Proyek Joint Operation Jalan Tol IKN Nusantara	Pendapatan
Nisa fauziah	Perempuan	26 – 30 tahun	SMA/SMK	6 – 12 bulan	< Rp. 4.000.000
Rizal Maulana	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Ilham Fauzi	Laki-Laki	≤ 25 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Yusuf kurnia	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Fadli rahman	Laki-Laki	31 – 35 tahun	Diploma (D3/D4)	> 2 tahun	≥ Rp. 8.000.001
Raka pradipta	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Putra wicaksana	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Daffa Prasetya	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	< 6 bulan	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000
Yoga Mahardika	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Sarjana (S1)	1 – 2 tahun	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000
Ilman Hakiki	Laki-Laki	26 – 30 tahun	Diploma (D3/D4)	6 – 12 bulan	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000

Lampiran 3. Tabulasi Data (144 Responden)

K T 1	K T 2	K T 3	K T 4	K T 5	K T 6	K T 7	K T 8	K T 9	K T 10	K T 11	K T 12	K T 13	K T 14	O C 1	O C 2	O C 3	O C 4	O C 5	O C 6	O C 7	O C 8	O C 9	O C 10	O C 11	O C 12	E E 1	E E 2	E E 3	E E 4	E E 5	E E 6	E E 7	E E 8	E E 9	O C B 1	O C B 2	O C B 3	O C B 4	O C B 5	O C B 6	O C B 7	O C B 8	O C B 9	O C B 10	O C B 11	O C B 12	O C B 13	O C B 14	O C B 15	O C B 16	O C B 17	O C B 18			
4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5				
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4			
5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4			
4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4		
4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4		
4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4		
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	
4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	
4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5		
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	1	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	
4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	f	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	1	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	
5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	1	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	1	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	1	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	1	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	1	4	5	4	5	4	5	5	4	4

K T 1	K T 2	K T 3	K T 4	K T 5	K T 6	K T 7	K T 8	K T 9	K T 10	K T 11	K T 12	K T 13	K T 14	O C 1	O C 2	O C 3	O C 4	O C 5	O C 6	O C 7	O C 8	O C 9	O C 10	O C 11	O C 12	E E 1	E E 2	E E 3	E E 4	E E 5	E E 6	E E 7	E E 8	E E 9	O C B 1	O C B 2	O C B 3	O C B 4	O C B 5	O C B 6	O C B 7	O C B 8	O C B 9	O C B 10	O C B 11	O C B 12	O C B 13	O C B 14	O C B 15	O C B 16	O C B 17	O C B 18									
4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	1	4	5	4	5	5	4
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	1	4	5	5	4	5	4	5						
5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	1	5	4	5	4	4	5	4	4					
5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	1	4	4	5	4	4					
4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	1	5	4	4	5					
5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	1	5	4	4	5							
5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	1	5	4	5								
5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	1	5	5	4	5								
4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	1	4	5	4	5							
4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	4	1	5						
5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5						
5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5						
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5							
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5							
4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5						
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5						
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5					
4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5				
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5				
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4		

K T 1	K T 2	K T 3	K T 4	K T 5	K T 6	K T 7	K T 8	K T 9	K T 10	K T 11	K T 12	K T 13	K T 14	O C 1	O C 2	O C 3	O C 4	O C 5	O C 6	O C 7	O C 8	O C 9	O C 10	O C 11	O C 12	E E 1	E E 2	E E 3	E E 4	E E 5	E E 6	E E 7	E E 8	E E 9	O C B 1	O C B 2	O C B 3	O C B 4	O C B 5	O C B 6	O C B 7	O C B 8	O C B 9	O C B 10	O C B 11	O C B 12	O C B 13	O C B 14	O C B 15	O C B 16	O C B 17	O C B 18								
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4						
4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5						
4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4					
4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5					
4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4					
4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5				
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5			
4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5					
4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4		
5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5				
5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5				
5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5				
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5				
4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4				
4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4				
4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4				
4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4			
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4		
5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2					

K T 1	K T 2	K T 3	K T 4	K T 5	K T 6	K T 7	K T 8	K T 9	K T 10	K T 11	K T 12	K T 13	K T 14	O C 1	O C 2	O C 3	O C 4	O C 5	O C 6	O C 7	O C 8	O C 9	O C 10	O C 11	O C 12	E E 1	E E 2	E E 3	E E 4	E E 5	E E 6	E E 7	E E 8	E E 9	O C B 1	O C B 2	O C B 3	O C B 4	O C B 5	O C B 6	O C B 7	O C B 8	O C B 9	O C B 10	O C B 11	O C B 12	O C B 13	O C B 14	O C B 15	O C B 16	O C B 17	O C B 18			
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4			
4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4		
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3		
3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3		
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3			
4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4			
4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3			
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3			
4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4			
4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3			
5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3		
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4			
4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3			
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3			
5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4			
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

K T 1	K T 2	K T 3	K T 4	K T 5	K T 6	K T 7	K T 8	K T 9	K T 10	K T 11	K T 12	K T 13	K T 14	O C 1	O C 2	O C 3	O C 4	O C 5	O C 6	O C 7	O C 8	O C 9	O C 10	O C 11	O C 12	E E 1	E E 2	E E 3	E E 4	E E 5	E E 6	E E 7	E E 8	E E 9	O C B 1	O C B 2	O C B 3	O C B 4	O C B 5	O C B 6	O C B 7	O C B 8	O C B 9	O C B 10	O C B 11	O C B 12	O C B 13	O C B 14	O C B 15	O C B 16	O C B 17	O C B 18			
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	
4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3		
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3		
3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3			
3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	
5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3		
5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3		
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4			
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	
4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	

K T 1	K T 2	K T 3	K T 4	K T 5	K T 6	K T 7	K T 8	K T 9	K T 10	K T 11	K T 12	K T 13	K T 14	O C 1	O C 2	O C 3	O C 4	O C 5	O C 6	O C 7	O C 8	O C 9	O C 10	O C 11	O C 12	E E 1	E E 2	E E 3	E E 4	E E 5	E E 6	E E 7	E E 8	E E 9	O C B 1	O C B 2	O C B 3	O C B 4	O C B 5	O C B 6	O C B 7	O C B 8	O C B 9	O C B 10	O C B 11	O C B 12	O C B 13	O C B 14	O C B 15	O C B 16	O C B 17	O C B 18		
4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4		
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3				
5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4			
1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1			
4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3		
5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3			
3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2			
4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3		
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3		
3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3		
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3		
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4

K T 1	K T 2	K T 3	K T 4	K T 5	K T 6	K T 7	K T 8	K T 9	K T 10	K T 11	K T 12	K T 13	K T 14	O C 1	O C 2	O C 3	O C 4	O C 5	O C 6	O C 7	O C 8	O C 9	O C 10	O C 11	O C 12	E E 1	E E 2	E E 3	E E 4	E E 5	E E 6	E E 7	E E 8	E E 9	O C B 1	O C B 2	O C B 3	O C B 4	O C B 5	O C B 6	O C B 7	O C B 8	O C B 9	O C B 10	O C B 11	O C B 12	O C B 13	O C B 14	O C B 15	O C B 16	O C B 17	O C B 18		
3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	
3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3		
3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3		
5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3			
3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3		
5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		
5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3		
5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3			
2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3		
5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4		
4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3		
3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3

Lampiran 4. Hasil Olah Data Karakteristik Responden

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	112	77.8	77.8	77.8
	Perempuan	32	22.2	22.2	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	≤ 25 tahun	9	6.3	6.3	6.3
	26 – 30 tahun	77	53.5	53.5	59.7
	31 – 35 tahun	40	27.8	27.8	87.5
	36 – 40 tahun	18	12.5	12.5	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	24	16.7	16.7	16.7
	Diploma (D3/D4)	40	27.8	27.8	44.4
	Sarjana (S1)	80	55.6	55.6	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 6 bulan	6	4.2	4.2	4.2
	6 – 12 bulan	28	19.4	19.4	23.6

1 – 2 tahun	53	36.8	36.8	60.4
> 2 tahun	57	39.6	39.6	100.0
Total	144	100.0	100.0	

Pendapatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< Rp. 4.000.000	18	12.5	12.5	12.5
	Rp. 4.000.000 – Rp. 6.000.000	73	50.7	50.7	63.2
	Rp. 6.000.001 – Rp. 8.000.000	44	30.6	30.6	93.8
	≥ Rp. 8.000.001	9	6.3	6.3	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

Lampiran 5. Hasil Uji Deskriptif Per Butir Pertanyaan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KT1	144	1	5	4.18	.772
KT2	144	1	5	4.22	.777
KT3	144	1	5	4.30	.794
KT4	144	2	5	4.20	.725
KT5	144	1	5	4.16	.772
KT6	144	1	5	4.25	.762
KT7	144	1	5	4.13	.821
KT8	144	2	5	4.16	.745
KT9	144	1	5	4.17	.784
KT10	144	1	5	4.23	.717
KT11	144	1	5	4.25	.798
KT12	144	1	5	4.24	.787
KT13	144	1	5	4.21	.765
KT14	144	2	5	4.30	.758
OC1	144	1	5	4.08	.912
OC2	144	2	5	4.05	.903
OC3	144	2	5	4.01	.853
OC4	144	1	5	4.06	.855
OC5	144	1	5	4.02	.881
OC6	144	1	5	4.01	.853
OC7	144	1	5	4.08	.849
OC8	144	1	5	3.99	.865
OC9	144	2	5	4.06	.804
OC10	144	2	5	4.09	.884
OC11	144	1	5	4.05	.895

OC12	144	2	5	4.09	.868
EE1	144	1	5	4.11	.870
EE2	144	1	5	4.06	.907
EE3	144	2	5	4.08	.873
EE4	144	1	5	4.02	.865
EE5	144	1	5	4.10	.891
EE6	144	1	5	4.17	.903
EE7	144	1	5	4.10	.929
EE8	144	2	5	4.06	.826
EE9	144	1	5	4.16	.944
OCB1	144	1	5	3.97	.949
OCB2	144	2	5	4.01	.873
OCB3	144	1	5	3.90	1.008
OCB4	144	1	5	3.94	.962
OCB5	144	1	5	3.84	.944
OCB6	144	1	5	3.76	.908
OCB7	144	2	5	3.94	.910
OCB8	144	1	5	3.86	.913
OCB9	144	1	5	3.84	.842
OCB10	144	1	5	3.96	.930
OCB11	144	2	5	3.99	.861
OCB12	144	1	5	3.85	.961
OCB13	144	1	5	3.90	.941
OCB14	144	1	5	3.80	.958
OCB15	144	1	5	3.84	.987
OCB16	144	1	5	3.92	1.011
OCB17	144	1	5	3.88	1.010
OCB18	144	1	5	3.90	.864
Valid N (listwise)	144				

Lampiran 6. Uji Presentase Per Butir Pertanyaan

KT1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	2	1.4	1.4	2.1
	3	20	13.9	13.9	16.0
	4	68	47.2	47.2	63.2
	5	53	36.8	36.8	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	4	2.8	2.8	3.5
	3	13	9.0	9.0	12.5
	4	71	49.3	49.3	61.8
	5	55	38.2	38.2	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	4	2.8	2.8	3.5
	3	12	8.3	8.3	11.8
	4	61	42.4	42.4	54.2
	5	66	45.8	45.8	100.0

Total	144	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

KT4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.1	2.1	2.1
	3	17	11.8	11.8	13.9
	4	72	50.0	50.0	63.9
	5	52	36.1	36.1	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	4	2.8	2.8	3.5
	3	15	10.4	10.4	13.9
	4	75	52.1	52.1	66.0
	5	49	34.0	34.0	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	2	1.4	1.4	2.1
	3	16	11.1	11.1	13.2
	4	66	45.8	45.8	59.0
	5	59	41.0	41.0	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	4	2.8	2.8	4.2
	3	16	11.1	11.1	15.3
	4	73	50.7	50.7	66.0
	5	49	34.0	34.0	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	2.8	2.8	2.8
	3	18	12.5	12.5	15.3
	4	73	50.7	50.7	66.0
	5	49	34.0	34.0	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	4	2.8	2.8	3.5
	3	16	11.1	11.1	14.6
	4	72	50.0	50.0	64.6
	5	51	35.4	35.4	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7

2	3	2.1	2.1	2.8
3	9	6.3	6.3	9.0
4	80	55.6	55.6	64.6
5	51	35.4	35.4	100.0
Total	144	100.0	100.0	

KT11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	2	1.4	1.4	2.1
	3	20	13.9	13.9	16.0
	4	58	40.3	40.3	56.3
	5	63	43.8	43.8	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	4	2.8	2.8	3.5
	3	13	9.0	9.0	12.5
	4	67	46.5	46.5	59.0
	5	59	41.0	41.0	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	4	2.8	2.8	3.5
	3	12	8.3	8.3	11.8

	4	74	51.4	51.4	63.2
	5	53	36.8	36.8	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

KT14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.1	2.1	2.1
	3	17	11.8	11.8	13.9
	4	58	40.3	40.3	54.2
	5	66	45.8	45.8	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	7	4.9	4.9	6.3
	3	21	14.6	14.6	20.8
	4	61	42.4	42.4	63.2
	5	53	36.8	36.8	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	7.6	7.6	7.6
	3	22	15.3	15.3	22.9
	4	60	41.7	41.7	64.6
	5	51	35.4	35.4	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.3	6.3	6.3
	3	24	16.7	16.7	22.9
	4	67	46.5	46.5	69.4
	5	44	30.6	30.6	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	7	4.9	4.9	5.6
	3	21	14.6	14.6	20.1
	4	68	47.2	47.2	67.4
	5	47	32.6	32.6	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	9	6.3	6.3	6.9
	3	21	14.6	14.6	21.5
	4	68	47.2	47.2	68.8
	5	45	31.3	31.3	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7

2	8	5.6	5.6	6.3
3	21	14.6	14.6	20.8
4	72	50.0	50.0	70.8
5	42	29.2	29.2	100.0
Total	144	100.0	100.0	

OC7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	5	3.5	3.5	4.2
	3	25	17.4	17.4	21.5
	4	63	43.8	43.8	65.3
	5	50	34.7	34.7	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	6	4.2	4.2	5.6
	3	24	16.7	16.7	22.2
	4	71	49.3	49.3	71.5
	5	41	28.5	28.5	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	4.9	4.9	4.9
	3	21	14.6	14.6	19.4
	4	72	50.0	50.0	69.4

	5	44	30.6	30.6	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	9.0	9.0	9.0
	3	11	7.6	7.6	16.7
	4	70	48.6	48.6	65.3
	5	50	34.7	34.7	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	9	6.3	6.3	6.9
	3	21	14.6	14.6	21.5
	4	64	44.4	44.4	66.0
	5	49	34.0	34.0	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OC12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.3	6.3	6.3
	3	21	14.6	14.6	20.8
	4	62	43.1	43.1	63.9
	5	52	36.1	36.1	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

EE1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	4	2.8	2.8	3.5
	3	29	20.1	20.1	23.6
	4	54	37.5	37.5	61.1
	5	56	38.9	38.9	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

EE2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	6	4.2	4.2	5.6
	3	25	17.4	17.4	22.9
	4	60	41.7	41.7	64.6
	5	51	35.4	35.4	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

EE3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.3	6.3	6.3
	3	22	15.3	15.3	21.5
	4	61	42.4	42.4	63.9
	5	52	36.1	36.1	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

EE4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7

2	8	5.6	5.6	6.3
3	22	15.3	15.3	21.5
4	69	47.9	47.9	69.4
5	44	30.6	30.6	100.0
Total	144	100.0	100.0	

EE5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	4	2.8	2.8	3.5
	3	32	22.2	22.2	25.7
	4	49	34.0	34.0	59.7
	5	58	40.3	40.3	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

EE6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	3	2.1	2.1	3.5
	3	27	18.8	18.8	22.2
	4	48	33.3	33.3	55.6
	5	64	44.4	44.4	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

EE7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	6	4.2	4.2	5.6
	3	25	17.4	17.4	22.9

	4	53	36.8	36.8	59.7
	5	58	40.3	40.3	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

EE8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	4.9	4.9	4.9
	3	24	16.7	16.7	21.5
	4	67	46.5	46.5	68.1
	5	46	31.9	31.9	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

EE9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	8	5.6	5.6	6.3
	3	24	16.7	16.7	22.9
	4	45	31.3	31.3	54.2
	5	66	45.8	45.8	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	7	4.9	4.9	6.3
	3	34	23.6	23.6	29.9
	4	52	36.1	36.1	66.0
	5	49	34.0	34.0	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	4.9	4.9	4.9
	3	33	22.9	22.9	27.8
	4	56	38.9	38.9	66.7
	5	48	33.3	33.3	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2.8	2.8	2.8
	2	6	4.2	4.2	6.9
	3	39	27.1	27.1	34.0
	4	47	32.6	32.6	66.7
	5	48	33.3	33.3	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	10	6.9	6.9	8.3
	3	29	20.1	20.1	28.5
	4	57	39.6	39.6	68.1
	5	46	31.9	31.9	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4

2	10	6.9	6.9	8.3
3	35	24.3	24.3	32.6
4	59	41.0	41.0	73.6
5	38	26.4	26.4	100.0
Total	144	100.0	100.0	

OCB6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	11	7.6	7.6	9.0
	3	35	24.3	24.3	33.3
	4	67	46.5	46.5	79.9
	5	29	20.1	20.1	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	8.3	8.3	8.3
	3	28	19.4	19.4	27.8
	4	61	42.4	42.4	70.1
	5	43	29.9	29.9	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	10	6.9	6.9	7.6
	3	35	24.3	24.3	31.9
	4	60	41.7	41.7	73.6

	5	38	26.4	26.4	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	2	1.4	1.4	2.8
	3	46	31.9	31.9	34.7
	4	61	42.4	42.4	77.1
	5	33	22.9	22.9	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	6	4.2	4.2	5.6
	3	35	24.3	24.3	29.9
	4	54	37.5	37.5	67.4
	5	47	32.6	32.6	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	4.2	4.2	4.2
	3	36	25.0	25.0	29.2
	4	56	38.9	38.9	68.1
	5	46	31.9	31.9	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.1	2.1	2.1
	2	7	4.9	4.9	6.9
	3	39	27.1	27.1	34.0
	4	54	37.5	37.5	71.5
	5	41	28.5	28.5	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.4	1.4	1.4
	2	10	6.9	6.9	8.3
	3	29	20.1	20.1	28.5
	4	62	43.1	43.1	71.5
	5	41	28.5	28.5	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2.8	2.8	2.8
	2	8	5.6	5.6	8.3
	3	35	24.3	24.3	32.6
	4	63	43.8	43.8	76.4
	5	34	23.6	23.6	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.1	2.1	2.1
	2	10	6.9	6.9	9.0
	3	35	24.3	24.3	33.3
	4	55	38.2	38.2	71.5
	5	41	28.5	28.5	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.1	2.1	2.1
	2	11	7.6	7.6	9.7
	3	28	19.4	19.4	29.2
	4	54	37.5	37.5	66.7
	5	48	33.3	33.3	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

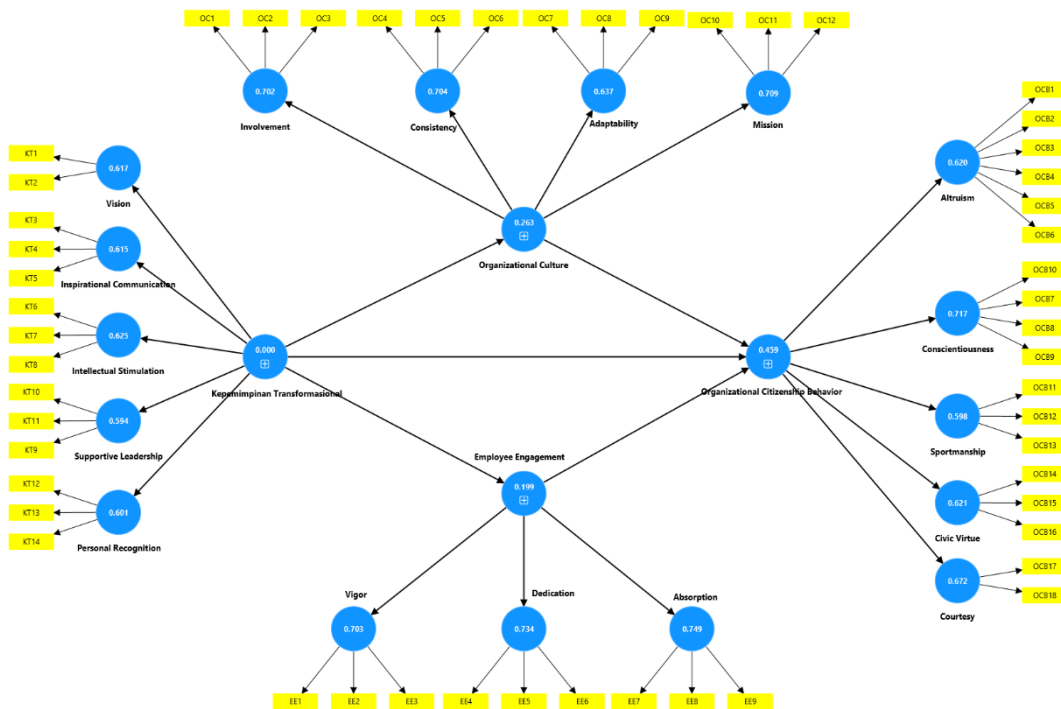
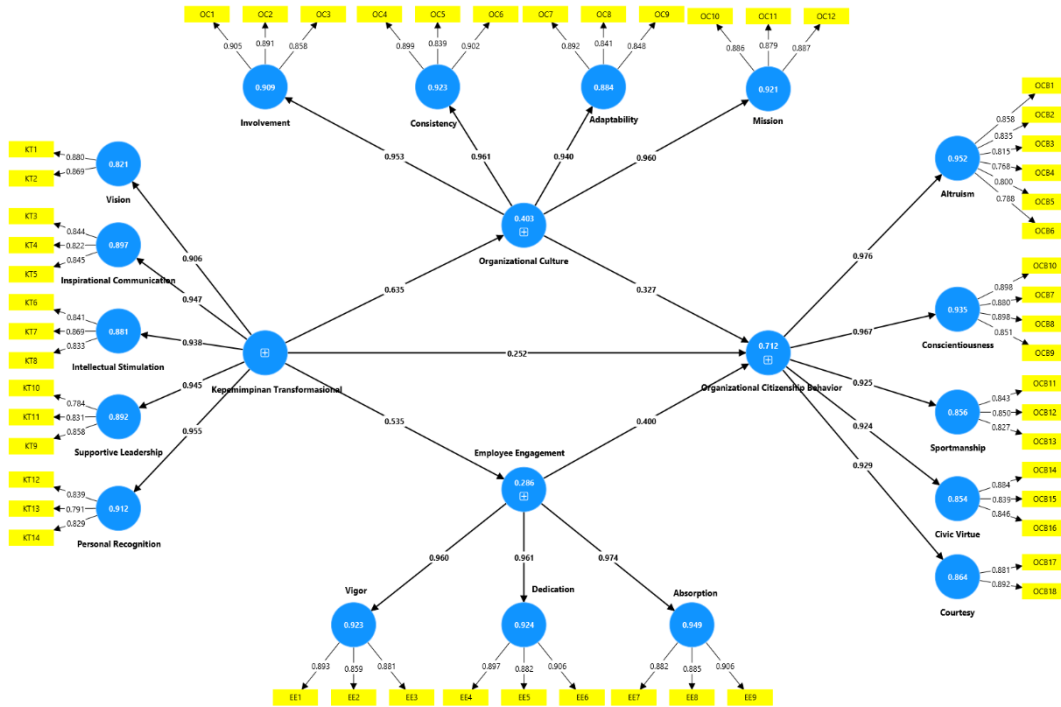
OCB17

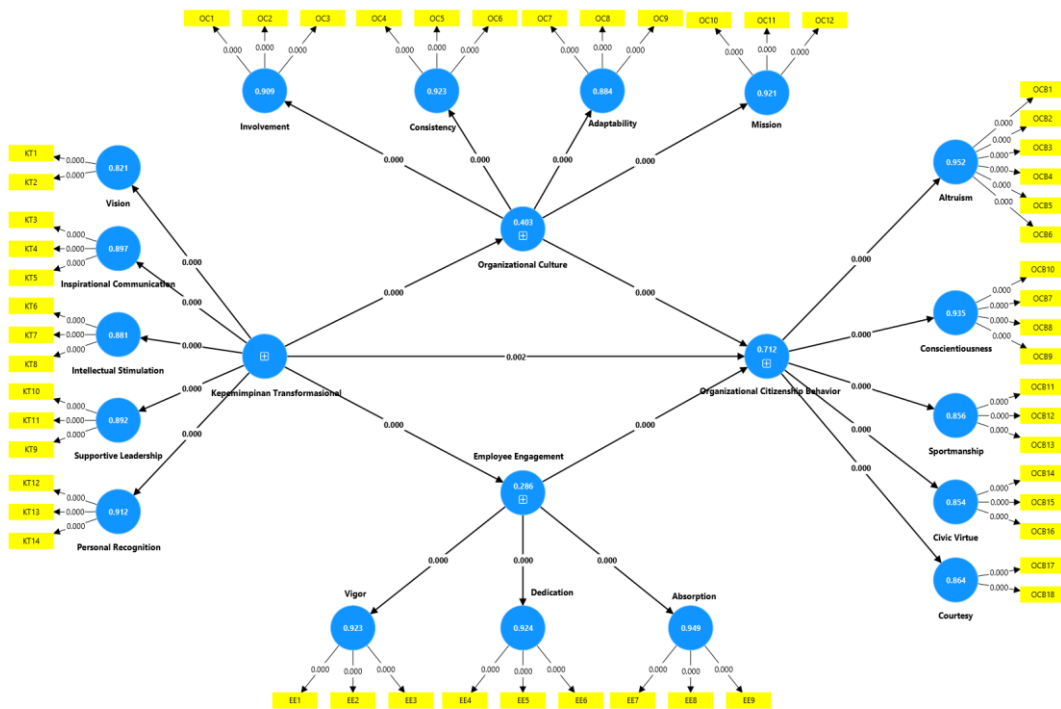
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.1	2.1	2.1
	2	10	6.9	6.9	9.0
	3	35	24.3	24.3	33.3
	4	50	34.7	34.7	68.1
	5	46	31.9	31.9	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

OCB18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	3	2.1	2.1	2.8
	3	46	31.9	31.9	34.7
	4	53	36.8	36.8	71.5
	5	41	28.5	28.5	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

Lampiran 7. Hasil Olah Data SEM-PLS





Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

Copy to Excel

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
Employee Engagement -> Absorption	0.974	0.974	0.005	191.557	0.000
Employee Engagement -> Dedication	0.951	0.950	0.007	132.068	0.000
Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior	0.400	0.407	0.076	5.278	0.000
Employee Engagement -> Vigor	0.950	0.950	0.008	120.040	0.000
Kepemimpinan Transformatif -> Employee Engagement	0.535	0.526	0.107	5.006	0.000
Kepemimpinan Transformatif -> Inspirational Communication	0.947	0.945	0.013	73.472	0.000
Kepemimpinan Transformatif -> Intellectual Stimulation	0.938	0.936	0.015	63.408	0.000
Kepemimpinan Transformatif -> Organizational Citizenship Behavior	0.252	0.248	0.080	3.156	0.002
Kepemimpinan Transformatif -> Organizational Culture	0.635	0.629	0.081	7.818	0.000
Kepemimpinan Transformatif -> Personal Recognition	0.955	0.953	0.012	81.312	0.000
Kepemimpinan Transformatif -> Supportive Leadership	0.945	0.943	0.014	68.434	0.000
Kepemimpinan Transformatif -> Vision	0.906	0.903	0.022	41.125	0.000
Organizational Citizenship Behavior -> Altruism	0.976	0.976	0.005	211.022	0.000
Organizational Citizenship Behavior -> Civic Virtue	0.924	0.926	0.017	52.872	0.000
Organizational Citizenship Behavior -> Conscientiousness	0.967	0.967	0.005	184.349	0.000
Organizational Citizenship Behavior -> Courtesy	0.929	0.931	0.013	69.502	0.000
Organizational Citizenship Behavior -> Sportmanship	0.925	0.926	0.016	57.274	0.000
Organizational Culture -> Adaptability	0.940	0.939	0.012	80.561	0.000
Organizational Culture -> Consistency	0.951	0.950	0.008	114.760	0.000
Organizational Culture -> Involvement	0.953	0.952	0.009	106.193	0.000
Organizational Culture -> Mission	0.950	0.959	0.008	113.190	0.000
Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior	0.327	0.327	0.086	3.782	0.000

Collinearity statistics (VIF) - Outer model - List

	VIF
OCB14	2.131
OCB15	1.711
OCB15	3.321
OCB16	1.802
OCB16	2.931
OCB17	3.172
OCB17	1.485
OCB18	4.352
OCB18	1.485
OCB2	3.648
OCB2	2.319
OCB3	2.574
OCB3	2.252
OCB4	1.861
OCB4	2.836
OCB5	2.696
OCB5	2.057
OCB6	2.095
OCB6	2.782
OCB7	2.680
OCB7	4.406
OCB8	4.222
OCB8	2.929
OCB9	4.052
OCB9	2.266

Collinearity statistics (VIF) - Outer model - List

	VIF
OCB10	2.944
OCB10	4.040
OCB11	3.622
OCB11	1.647
OCB12	2.820
OCB12	1.774
OCB13	2.801
OCB13	1.621
OCB14	3.102
OCB14	2.131
OCB15	1.711
OCB15	3.321
OCB16	1.802
OCB16	2.931
OCB17	3.172
OCB17	1.485
OCB18	4.352
OCB18	1.485
OCB2	3.648
OCB2	2.319
OCB3	2.574
OCB3	2.252
OCB4	1.861
OCB4	2.836
OCB5	2.696

Collinearity statistics (VIF) - Outer model - List

	VIF	
OC10	2.247	
OC10	3.228	
OC11	2.082	
OC11	4.068	
OC12	2.216	
OC12	4.137	
OC2	2.313	
OC2	3.413	
OC3	2.745	
OC3	1.962	
OC4	4.180	
OC4	2.599	
OC5	4.016	
OC5	1.721	
OC6	2.660	
OC6	4.126	
OC7	2.219	
OC7	2.900	
OC8	1.757	
OC8	2.844	
OC9	1.835	
OC9	2.645	
OCB1	3.717	
OCB1	2.693	
OCB10	2.944	

Collinearity statistics (VIF) - Outer model - List

	VIF	
KT12	3.419	
KT12	1.643	
KT13	3.836	
KT13	1.434	
KT14	3.995	
KT14	1.544	
KT2	1.389	
KT2	3.514	
KT3	3.989	
KT3	1.711	
KT4	3.460	
KT4	1.537	
KT5	2.737	
KT5	1.718	
KT6	2.890	
KT6	1.706	
KT7	1.887	
KT7	3.032	
KT8	2.599	
KT8	1.667	
KT9	3.029	
KT9	1.746	
OC1	2.469	
OC1	4.411	
OC10	2.247	

Collinearity statistics (VIF) - Outer model - List

	VIF
EE1	3.677
EE1	2.277
EE2	1.909
EE2	2.890
EE3	2.151
EE3	3.233
EE4	3.508
EE4	2.424
EE5	2.217
EE5	3.261
EE6	4.101
EE6	2.560
EE7	3.534
EE7	2.171
EE8	2.274
EE8	3.045
EE9	4.260
EE9	2.522
KT1	4.100
KT1	1.389
KT10	2.342
KT10	1.449
KT11	4.538
KT11	1.577
KT12	3.419

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

Copy to Excel/Word

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Employee Engagement -> Altruism	0.390	0.397	0.074	5.272	0.000
Employee Engagement -> Civic Virtue	0.370	0.377	0.071	5.241	0.000
Employee Engagement -> Conscientiousness	0.387	0.393	0.073	5.281	0.000
Employee Engagement -> Courtesy	0.372	0.378	0.071	5.271	0.000
Employee Engagement -> Sportmanship	0.370	0.377	0.071	5.224	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Absorption	0.521	0.513	0.105	4.964	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Adaptability	0.597	0.591	0.080	7.481	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Altruism	0.657	0.653	0.059	11.082	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Civic Virtue	0.622	0.619	0.060	10.455	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Conscientiousness	0.651	0.647	0.059	10.967	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Consistency	0.610	0.604	0.080	7.660	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Courtesy	0.626	0.622	0.058	10.706	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Dedication	0.514	0.506	0.104	4.938	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Involvement	0.605	0.599	0.079	7.679	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Mission	0.609	0.604	0.079	7.703	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Organizational Citizenship Behavior	0.421	0.421	0.086	4.901	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Sportmanship	0.623	0.619	0.058	10.655	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Vigor	0.514	0.505	0.104	4.942	0.000
Organizational Culture -> Altruism	0.319	0.319	0.084	3.782	0.000
Organizational Culture -> Civic Virtue	0.302	0.303	0.080	3.775	0.000
Organizational Culture -> Conscientiousness	0.316	0.316	0.084	3.785	0.000
Organizational Culture -> Courtesy	0.304	0.304	0.081	3.769	0.000
Organizational Culture -> Sportmanship	0.302	0.303	0.080	3.774	0.000

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

Copy to Excel/Word

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> Consistency	0.610	0.604	0.080	7.660	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> Involvement	0.605	0.599	0.079	7.679	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> Mission	0.609	0.604	0.079	7.703	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior	0.207	0.206	0.062	3.344	0.001
Keperimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Sportmanship	0.198	0.199	0.060	3.321	0.001
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Sportmanship	0.192	0.191	0.058	3.319	0.001
Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Altruism	0.390	0.397	0.074	5.272	0.000
Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Civic Virtue	0.370	0.377	0.071	5.241	0.000
Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Conscientiousness	0.387	0.393	0.073	5.281	0.000
Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Courtesy	0.372	0.378	0.071	5.271	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Citizenship Behavior -> Altruism	0.246	0.242	0.078	3.155	0.002
Keperimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Conscientiousness	0.207	0.208	0.062	3.358	0.001
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Citizenship Behavior -> Civic Virtue	0.233	0.229	0.074	3.143	0.002
Keperimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Civic Virtue	0.198	0.199	0.060	3.324	0.001
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Citizenship Behavior -> Conscientiousness	0.244	0.239	0.077	3.154	0.002
Keperimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Altruism	0.209	0.210	0.062	3.359	0.001
Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Altruism	0.319	0.319	0.084	3.782	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Absorption	0.521	0.513	0.105	4.964	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Citizenship Behavior -> Courtesy	0.234	0.230	0.074	3.151	0.002
Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Civic Virtue	0.302	0.303	0.080	3.775	0.000
Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Conscientiousness	0.316	0.316	0.084	3.785	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Courtesy	0.199	0.200	0.060	3.339	0.001
Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Courtesy	0.304	0.304	0.081	3.769	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Conscientiousness	0.201	0.199	0.060	3.336	0.001
Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior -> Sportmanship	0.370	0.377	0.071	5.224	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Dedication	0.514	0.506	0.104	4.938	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Civic Virtue	0.192	0.191	0.058	3.315	0.001
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Altruism	0.202	0.201	0.061	3.338	0.001
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Citizenship Behavior -> Sportmanship	0.233	0.229	0.074	3.151	0.002
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Courtesy	0.193	0.192	0.058	3.316	0.001
Keperimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Organizational Citizenship Behavior	0.214	0.215	0.063	3.376	0.001
Organizational Culture -> Organizational Citizenship Behavior -> Sportmanship	0.302	0.303	0.080	3.774	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Employee Engagement -> Vigor	0.514	0.505	0.104	4.942	0.000
Keperimpinan Transformasional -> Organizational Culture -> Adaptability	0.597	0.591	0.080	7.481	0.000

R-square - Overview

	R-square	R-square adjusted
Absorption	0.949	0.949
Adaptability	0.884	0.883
Altruism	0.952	0.952
Civic Virtue	0.854	0.853
Conscientiousness	0.935	0.935
Consistency	0.923	0.922
Courtesy	0.864	0.863
Dedication	0.924	0.923
Employee Engagement	0.286	0.281
Inspirational Communication	0.897	0.896
Intellectual Stimulation	0.881	0.880
Involvement	0.909	0.908
Mission	0.921	0.921
Organizational Citizenship Behavior	0.712	0.706
Organizational Culture	0.403	0.399
Personal Recognition	0.912	0.911
Sportmanship	0.856	0.855
Supportive Leadership	0.892	0.891
Vigor	0.923	0.922
Vision	0.821	0.820

Construct cross-validated redundancy - Total

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Absorption	432.000	108.630	0.749
Adaptability	432.000	156.717	0.637
Altruism	864.000	328.554	0.620
Civic Virtue	432.000	163.892	0.621
Conscientiousness	576.000	162.934	0.717
Consistency	432.000	127.861	0.704
Courtesy	288.000	94.447	0.672
Dedication	432.000	114.776	0.734
Employee Engagement	1296.000	1037.588	0.199
Inspirational Communication	432.000	166.150	0.615
Intellectual Stimulation	432.000	162.093	0.625
Involvement	432.000	128.797	0.702
Kepemimpinan Transformasional	2016.000	2016.000	0.000
Mission	432.000	125.899	0.709
Organizational Citizenship Behavior	2592.000	1403.279	0.459
Organizational Culture	1728.000	1274.399	0.263
Personal Recognition	432.000	172.319	0.601
Sportmanship	432.000	173.769	0.598
Supportive Leadership	432.000	175.527	0.594
Vigor	432.000	128.153	0.703
Vision	288.000	110.353	0.617

Outer loadings - Matrix

Copy to Excel/Word Copy to R

	Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
OCB10										
OCB10				0.867						
OCB11				0.812						
OCB11							0.843			
OCB12				0.758						
OCB12							0.850			
OCB13				0.761						
OCB13							0.827			
OCB14				0.765						
OCB14										
OCB15										
OCB15				0.799						
OCB16										
OCB16				0.789						
OCB17				0.804						
OCB17										
OCB18				0.843						
OCB18										
OCB2				0.823						
OCB2										
OCB3				0.777						
OCB3										
OCB4										
OCB4				0.750						
OCB5				0.771						

Outer loadings - Matrix Copy to Excel/Word Copy to R

	Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
OC10			0.885							
OC10					0.827					
OC11			0.879							
OC11					0.865					
OC12			0.887							
OC12					0.852					
OC2	0.691									
OC2					0.849					
OC3					0.798					
OC3	0.858									
OC4					0.856					
OC4										
OC5					0.841					
OC5										
OC6										
OC6					0.838					
OC7										
OC7					0.824					
OC8										
OC8					0.804					
OC9										
OC9					0.800					
OCB1				0.851						
OCB1										
OCB10										

Outer loadings - Matrix Copy to Excel/Word Copy to R

	Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
KT12		0.778								
KT12						0.639				
KT13		0.753								
KT13						0.791				
KT14		0.815								
KT14						0.829				
KT2									0.869	
KT2		0.776								
KT3		0.786								
KT3										
KT4		0.803								
KT4										
KT5		0.767								
KT5										
KT6		0.791								
KT6										
KT7										
KT7		0.818								
KT8		0.777								
KT8										
KT9		0.798								
KT9								0.858		
OC1	0.905									
OC1					0.881					
OC10			0.885							

Outer loadings - Matrix Copy to Excel/Word Copy to R

	Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
EE1									0.893	
EE1									0.859	
EE2										0.881
EE2										
EE3										
EE3										
EE4										
EE4										
EE5										
EE5										
EE6										
EE6										
EE7										
EE7										
EE8										
EE8										
EE9										
EE9										
KT1			0.808							
KT1										0.880
KT10			0.723							
KT10								0.784		
KT11			0.812							
KT11								0.831		
KT12			0.778							

Outer loadings - Matrix Copy to Excel/Word Copy to R

	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
OCB14				0.884								
OCB15				0.839								
OCB16				0.846								
OCB17												
OCB17								0.881				
OCB18												
OCB18								0.892				
OCB2												
OCB2			0.835									
OCB3				0.815								
OCB4			0.768									
OCB5												
OCB5			0.800									
OCB6			0.788									
OCB6												
OCB7					0.880							
OCB8												
OCB8					0.898							
OCB9												
OCB9					0.851							

Outer loadings - Matrix Copy to Excel/Word Copy to R

	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
OCB10					0.898							
OCB10												
OCB11												
OCB11												
OCB12												
OCB12												
OCB13												
OCB13												
OCB14												
OCB14				0.884								
OCB15				0.839								
OCB15				0.846								
OCB16												
OCB16												
OCB17								0.881				
OCB18												
OCB18								0.892				
OCB2												
OCB2			0.835									
OCB3				0.815								
OCB4			0.768									
OCB4												
OCB5												

Outer loadings - Matrix Copy to Excel/Word Copy to R

	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
OC10												
OC10												
OC11												
OC11												
OC12												
OC2												
OC2												
OC3												
OC3												
OC4												
OC4						0.899						
OC5												
OC5						0.839						
OC6						0.902						
OC6												
OC7		0.892										
OC7												
OC8		0.841										
OC8												
OC9		0.848										
OC9												
OCB1												
OCB1			0.858									
OCB10					0.898							

Outer loadings - Matrix Copy to Excel/Word Copy to R

	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
KT12												
KT12												
KT13												
KT13												
KT14												
KT14												
KT2												
KT3												
KT3										0.844		
KT4												
KT4										0.822		
KT5												
KT5										0.845		
KT6												
KT6											0.841	
KT7											0.869	
KT7												
KT8												
KT8											0.833	
KT9												
KT9												
OC1												
OC1												
OC10												

Outer loadings - Matrix Copy to Excel/Word Copy to R

	Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
OCB14										
OCB15										
OCB15				0.799						
OCB16										
OCB16				0.789						
OCB17				0.804						
OCB17										
OCB18				0.843						
OCB18										
OCB2				0.823						
OCB2										
OCB3				0.777						
OCB3										
OCB4										
OCB4				0.750						
OCB5				0.771						
OCB5										
OCB6										
OCB6				0.773						
OCB7										
OCB7				0.861						
OCB8				0.860						
OCB8										
OCB9				0.822						
OCB9										

Outer loadings - Matrix Copy to Excel/Word Copy to R

	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
EE1									0.856			
EE1												
EE2									0.827			
EE2												
EE3									0.846			
EE3									0.866			
EE4								0.897				
EE4								0.882				
EE5									0.839			
EE5									0.875			
EE6								0.906				
EE6									0.868			
EE7		0.882										
EE7		0.885										
EE8									0.845			
EE8									0.890			
EE9												
EE9		0.906										
KT1												
KT1												
KT10												
KT10												
KT11												
KT11												
KT12												

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

Copy to Excel/Word Copy to R

	Intention	Involvement	Kepemimpinan Transformatif	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
Absorption											
Adaptability											
Altruism											
Civic Virtue											
Conscientiousness											
Consistency											
Courtesy											
Dedication											
Employee Engagement											
Inspirational Communication											
Intellectual Stimulation											
Involvement	0.676										
Kepemimpinan Transformatif	1.071	0.646									
Mission	0.692	1.028	0.665								
Organizational Citizenship Behavior	0.784	0.767	0.700	0.763							
Organizational Culture	0.692	1.047	0.663	1.055	0.773						
Personal Recognition	1.102	0.647	1.125	0.680	0.732	0.669					
Sportmanship	0.765	0.782	0.673	0.763	1.057	0.788	0.704				
Supportive Leadership	1.079	0.763	1.105	0.771	0.770	0.775	1.136	0.748			
Vigor	0.597	0.705	0.547	0.705	0.771	0.710	0.542	0.781	0.654		
Vision	1.099	0.654	1.115	0.637	0.675	0.650	1.176	0.636	1.153	0.542	

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

Copy to Excel/Word Copy to R

	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
Absorption	0.693											
Adaptability	0.780	0.634										
Altruism	0.814	0.847	1.026									
Civic Virtue	0.815	0.813	1.014	1.026								
Conscientiousness	0.679	1.033	0.784	0.791	0.799							
Consistency	0.633	0.672	1.083	1.084	1.111	0.818						
Courtesy	1.039	0.761	0.808	0.821	0.809	0.712	0.840					
Dedication	1.069	0.719	0.778	0.792	0.795	0.699	0.817	1.050				
Employee Engagement	0.559	0.774	0.672	0.728	0.729	0.658	0.736	0.594	0.552			
Inspirational Communication	0.622	0.747	0.769	0.813	0.817	0.693	0.861	0.633	0.609	1.080		
Intellectual Stimulation	0.646	1.016	0.783	0.778	0.770	1.037	0.796	0.692	0.672	0.639	0.676	
Involvement	0.563	0.729	0.693	0.738	0.726	0.653	0.750	0.590	0.559	1.095	1.071	0.646
Kepemimpinan Transformatif	0.631	1.031	0.770	0.785	0.766	1.054	0.826	0.660	0.656	0.686	0.662	1.028
Mission	0.784	0.822	1.048	1.038	1.082	0.785	1.106	0.803	0.776	0.687	0.784	0.767
Organizational Citizenship Behavior	0.653	1.057	0.782	0.789	0.776	1.060	0.817	0.696	0.677	0.679	0.692	1.047
Organizational Culture	0.562	0.750	0.733	0.781	0.743	0.637	0.788	0.619	0.567	1.170	1.102	0.647
Personal Recognition	0.766	0.836	1.069	0.969	1.018	0.818	1.101	0.824	0.780	0.651	0.765	0.782
Sportmanship	0.651	0.836	0.767	0.809	0.796	0.774	0.820	0.677	0.652	1.122	1.079	0.763
Supportive Leadership	1.061	0.734	0.776	0.772	0.795	0.736	0.809	1.010	1.066	0.524	0.597	0.705
Vigor	0.539	0.693	0.676	0.723	0.704	0.653	0.700	0.551	0.537	1.073	1.099	0.654
Vision												

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

Copy to Excel/Word Copy to R

	Intention	Involvement	Kepemimpinan Transformatif	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
Absorption											
Adaptability											
Altruism											
Civic Virtue											
Conscientiousness											
Consistency											
Courtesy											
Dedication											
Employee Engagement											
Inspirational Communication											
Intellectual Stimulation	0.848										
Involvement	0.562	0.885									
Kepemimpinan Transformatif	0.598	0.595	0.788								
Mission	0.575	0.886	0.602	0.884							
Organizational Citizenship Behavior	0.692	0.701	0.673	0.698	0.807						
Organizational Culture	0.608	0.953	0.635	0.960	0.746	0.837					
Personal Recognition	0.661	0.524	0.955	0.550	0.629	0.571	0.820				
Sportmanship	0.610	0.647	0.585	0.632	0.925	0.690	0.547	0.840			
Supportive Leadership	0.847	0.617	0.945	0.624	0.663	0.662	0.866	0.581	0.825		
Vigor	0.493	0.604	0.493	0.603	0.700	0.642	0.436	0.641	0.526	0.878	
Vision	0.821	0.505	0.906	0.493	0.553	0.531	0.850	0.470	0.843	0.416	0.874

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

Copy to Excel/Word Copy to R

	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
Absorption	0.891											
Adaptability	0.589	0.861										
Altruism	0.689	0.717	0.811									
Civic Virtue	0.688	0.696	0.879	0.857								
Conscientiousness	0.724	0.702	0.914	0.883	0.882							
Consistency	0.566	0.667	0.866	0.661	0.703	0.880						
Courtesy	0.662	0.675	0.876	0.826	0.902	0.646	0.886					
Dedication	0.908	0.646	0.716	0.694	0.721	0.616	0.670	0.895				
Employee Engagement	0.874	0.639	0.720	0.701	0.740	0.632	0.681	0.961	0.857			
Inspirational Communication	0.454	0.623	0.564	0.584	0.614	0.539	0.558	0.492	0.479	0.837		
Intellectual Stimulation	0.520	0.608	0.652	0.659	0.696	0.574	0.658	0.530	0.534	0.858	0.848	
Involvement	0.560	0.657	0.688	0.653	0.679	0.691	0.630	0.600	0.609	0.526	0.562	0.885
Kepemimpinan Transformatif	0.514	0.646	0.641	0.653	0.675	0.589	0.626	0.539	0.535	0.947	0.938	0.585
Mission	0.548	0.808	0.676	0.680	0.675	0.905	0.655	0.573	0.596	0.564	0.575	0.886
Organizational Citizenship Behavior	0.721	0.734	0.976	0.924	0.967	0.714	0.929	0.739	0.747	0.600	0.692	0.701
Organizational Culture	0.598	0.940	0.726	0.700	0.723	0.991	0.683	0.638	0.649	0.590	0.608	0.953
Personal Recognition	0.458	0.592	0.606	0.616	0.616	0.513	0.587	0.504	0.484	0.902	0.861	0.524
Sportmanship	0.637	0.676	0.902	0.781	0.863	0.675	0.838	0.687	0.680	0.514	0.610	0.647
Supportive Leadership	0.531	0.663	0.634	0.641	0.662	0.623	0.612	0.550	0.556	0.871	0.847	0.617
Vigor	0.913	0.614	0.676	0.643	0.697	0.626	0.637	0.872	0.900	0.428	0.453	0.604
Vision	0.419	0.524	0.532	0.544	0.556	0.503	0.497	0.428	0.437	0.792	0.821	0.505

f-square - Matrix

Copy to Excel/Word Copy to R

	Adaptability	Involvement	Kepemimpinan Transformatif	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
Absorption											
Adaptability											
Altruism											
Civic Virtue											
Conscientiousness											
Consistency											
Courtesy											
Dedication											
Employee Engagement						0.308				11.908	
Inspirational Communication											
Intellectual Stimulation											
Involvement											
Kepemimpinan Transformatif	7.377					0.126	0.675	10.333		8.269	4.582
Mission											
Organizational Citizenship Behavior									5.930		
Organizational Culture		9.958		11.678		0.172					
Personal Recognition											
Sportmanship											
Supportive Leadership											
Vigor											
Vision											

f-square - Matrix

Copy to Excel/Word Copy to R

	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
Absorption												
Adaptability												
Altruism												
Civic Virtue												
Conscientiousness												
Consistency												
Courtesy												
Dedication												
Employee Engagement	18.697							12.078				
Inspirational Communication												
Intellectual Stimulation												
Involvement												
Kepemimpinan Transformatif									0.401	8.691	7.377	
Mission												
Organizational Citizenship Behavior			10.771	5.868	14.446		6.340					
Organizational Culture		7.642				11.957						9.958
Personal Recognition												
Sportmanship												
Supportive Leadership												
Vigor												
Vision												

Construct reliability and validity - Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Absorption	0.870	0.871	0.920	0.794
Adaptability	0.825	0.825	0.895	0.741
Altruism	0.896	0.897	0.920	0.658
Civic Virtue	0.818	0.818	0.892	0.734
Conscientiousness	0.904	0.905	0.933	0.777
Consistency	0.854	0.854	0.912	0.775
Courtesy	0.727	0.728	0.880	0.786
Dedication	0.876	0.877	0.924	0.802
Employee Engagement	0.955	0.955	0.961	0.735
Inspirational Communication	0.786	0.786	0.875	0.700
Intellectual Stimulation	0.804	0.805	0.885	0.719
Involvement	0.861	0.864	0.915	0.783
Kepemimpinan Transformasional	0.953	0.953	0.958	0.621
Mission	0.860	0.860	0.915	0.781
Organizational Citizenship Behavior	0.968	0.969	0.971	0.651
Organizational Culture	0.961	0.961	0.965	0.700
Personal Recognition	0.756	0.757	0.860	0.672
Sportmanship	0.792	0.793	0.878	0.706
Supportive Leadership	0.765	0.768	0.864	0.680
Vigor	0.851	0.851	0.910	0.770
Vision	0.692	0.693	0.867	0.764

Discriminant validity - Cross loadings

[Copy to Excel/Word](#) [Copy to R](#)

	Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
OCB10	0.617	0.609	0.596	0.867	0.663	0.547	0.783	0.613	0.663	0.506
OCB10	0.617	0.609	0.596	0.867	0.663	0.547	0.783	0.613	0.663	0.506
OCB11	0.582	0.497	0.592	0.812	0.630	0.475	0.843	0.485	0.563	0.395
OCB11	0.582	0.497	0.592	0.812	0.630	0.475	0.843	0.485	0.563	0.395
OCB12	0.512	0.469	0.482	0.758	0.549	0.447	0.850	0.459	0.518	0.388
OCB12	0.512	0.469	0.482	0.758	0.549	0.447	0.850	0.459	0.518	0.388
OCB13	0.535	0.509	0.515	0.761	0.555	0.456	0.827	0.521	0.533	0.403
OCB13	0.535	0.509	0.515	0.761	0.555	0.456	0.827	0.521	0.533	0.403
OCB14	0.536	0.567	0.595	0.785	0.606	0.520	0.642	0.561	0.562	0.472
OCB14	0.536	0.567	0.595	0.785	0.606	0.520	0.642	0.561	0.562	0.472
OCB15	0.583	0.550	0.551	0.799	0.602	0.506	0.700	0.560	0.546	0.450
OCB15	0.583	0.550	0.551	0.799	0.602	0.506	0.700	0.560	0.546	0.450
OCB16	0.558	0.560	0.548	0.789	0.590	0.556	0.664	0.525	0.545	0.476
OCB16	0.558	0.560	0.548	0.789	0.590	0.556	0.664	0.525	0.545	0.476
OCB17	0.545	0.513	0.538	0.804	0.585	0.483	0.692	0.517	0.553	0.404
OCB17	0.545	0.513	0.538	0.804	0.585	0.483	0.692	0.517	0.553	0.404
OCB18	0.572	0.596	0.620	0.843	0.625	0.557	0.791	0.568	0.575	0.475
OCB18	0.572	0.596	0.620	0.843	0.625	0.557	0.791	0.568	0.575	0.475
OCB2	0.559	0.477	0.554	0.823	0.599	0.459	0.801	0.487	0.562	0.387
OCB2	0.559	0.477	0.554	0.823	0.599	0.459	0.801	0.487	0.562	0.387
OCB3	0.543	0.491	0.537	0.777	0.572	0.472	0.733	0.485	0.561	0.393
OCB3	0.543	0.491	0.537	0.777	0.572	0.472	0.733	0.485	0.561	0.393
OCB4	0.543	0.508	0.519	0.750	0.573	0.463	0.739	0.501	0.521	0.400
OCB4	0.543	0.508	0.519	0.750	0.573	0.463	0.739	0.501	0.521	0.400
OCB5	0.554	0.519	0.545	0.771	0.582	0.487	0.661	0.511	0.550	0.437

Discriminant validity - Cross loadings

[Copy to Excel/Word](#) [Copy to R](#)

	Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
OC10	0.776	0.558	0.886	0.598	0.827	0.512	0.523	0.582	0.503	0.462
OC10	0.776	0.558	0.886	0.598	0.827	0.512	0.523	0.582	0.503	0.462
OC11	0.804	0.547	0.879	0.669	0.805	0.499	0.603	0.574	0.583	0.463
OC11	0.804	0.547	0.879	0.669	0.805	0.499	0.603	0.574	0.583	0.463
OC12	0.768	0.491	0.887	0.581	0.852	0.448	0.548	0.499	0.510	0.382
OC12	0.768	0.491	0.887	0.581	0.852	0.448	0.548	0.499	0.510	0.382
OC2	0.891	0.527	0.788	0.598	0.849	0.469	0.549	0.577	0.482	0.454
OC2	0.891	0.527	0.788	0.598	0.849	0.469	0.549	0.577	0.482	0.454
OC3	0.858	0.515	0.758	0.614	0.798	0.473	0.555	0.509	0.513	0.450
OC3	0.858	0.515	0.758	0.614	0.798	0.473	0.555	0.509	0.513	0.450
OC4	0.793	0.535	0.794	0.685	0.856	0.465	0.687	0.561	0.582	0.444
OC4	0.793	0.535	0.794	0.685	0.856	0.465	0.687	0.561	0.582	0.444
OC5	0.795	0.539	0.805	0.645	0.841	0.483	0.571	0.569	0.586	0.481
OC5	0.795	0.539	0.805	0.645	0.841	0.483	0.571	0.569	0.586	0.481
OC6	0.764	0.481	0.789	0.554	0.838	0.407	0.521	0.513	0.505	0.402
OC6	0.764	0.481	0.789	0.554	0.838	0.407	0.521	0.513	0.505	0.402
OC7	0.734	0.585	0.765	0.642	0.824	0.536	0.596	0.618	0.563	0.477
OC7	0.734	0.585	0.765	0.642	0.824	0.536	0.596	0.618	0.563	0.477
OC8	0.736	0.580	0.733	0.671	0.804	0.554	0.597	0.578	0.553	0.474
OC8	0.736	0.580	0.733	0.671	0.804	0.554	0.597	0.578	0.553	0.474
OC9	0.743	0.502	0.744	0.582	0.800	0.438	0.553	0.514	0.469	0.401
OC9	0.743	0.502	0.744	0.582	0.800	0.438	0.553	0.514	0.469	0.401
OCB1	0.604	0.597	0.601	0.851	0.637	0.561	0.780	0.579	0.589	0.511
OCB1	0.604	0.597	0.601	0.851	0.637	0.561	0.780	0.579	0.589	0.511
OCB10	0.617	0.609	0.596	0.867	0.663	0.547	0.783	0.613	0.663	0.506

Discriminant validity - Cross loadings

Copy to Excel/Word Copy to R

	Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
KT12	0.372	0.778	0.383	0.513	0.418	0.839	0.443	0.705	0.325	0.760
KT12	0.372	0.778	0.383	0.513	0.418	0.839	0.443	0.705	0.325	0.760
KT13	0.393	0.753	0.437	0.440	0.447	0.791	0.385	0.658	0.314	0.640
KT13	0.393	0.753	0.437	0.440	0.447	0.791	0.385	0.658	0.314	0.640
KT14	0.518	0.815	0.529	0.598	0.535	0.829	0.513	0.765	0.428	0.690
KT14	0.518	0.815	0.529	0.598	0.535	0.829	0.513	0.765	0.428	0.690
KT2	0.398	0.776	0.361	0.501	0.412	0.769	0.429	0.678	0.328	0.669
KT2	0.398	0.776	0.361	0.501	0.412	0.769	0.429	0.678	0.328	0.669
KT3	0.413	0.786	0.482	0.506	0.489	0.782	0.447	0.706	0.356	0.611
KT3	0.413	0.786	0.482	0.506	0.489	0.782	0.447	0.706	0.356	0.611
KT4	0.444	0.803	0.468	0.511	0.485	0.780	0.438	0.739	0.358	0.689
KT4	0.444	0.803	0.468	0.511	0.485	0.780	0.438	0.739	0.358	0.689
KT5	0.463	0.787	0.467	0.489	0.507	0.701	0.406	0.740	0.359	0.687
KT5	0.463	0.787	0.467	0.489	0.507	0.701	0.406	0.740	0.359	0.687
KT6	0.453	0.791	0.501	0.570	0.519	0.744	0.492	0.730	0.370	0.670
KT6	0.453	0.791	0.501	0.570	0.519	0.744	0.492	0.730	0.370	0.670
KT7	0.473	0.818	0.475	0.588	0.499	0.757	0.523	0.707	0.432	0.750
KT7	0.473	0.818	0.475	0.588	0.499	0.757	0.523	0.707	0.432	0.750
KT8	0.503	0.777	0.488	0.602	0.528	0.686	0.538	0.718	0.453	0.665
KT8	0.503	0.777	0.488	0.602	0.528	0.686	0.538	0.718	0.453	0.665
KT9	0.462	0.798	0.481	0.585	0.509	0.756	0.499	0.858	0.448	0.702
KT9	0.462	0.798	0.481	0.585	0.509	0.756	0.499	0.858	0.448	0.702
OC1	0.905	0.511	0.804	0.648	0.881	0.450	0.613	0.550	0.605	0.438
OC1	0.905	0.511	0.804	0.648	0.881	0.450	0.613	0.550	0.605	0.438
OC10	0.776	0.558	0.886	0.598	0.827	0.512	0.523	0.582	0.503	0.462

Discriminant validity - Cross loadings

Copy to Excel/Word Copy to R

	Involvement	Kepemimpinan Transformasional	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision
EE1	0.503	0.375	0.468	0.550	0.521	0.320	0.480	0.409	0.893	0.308
EE1	0.503	0.375	0.468	0.550	0.521	0.320	0.480	0.409	0.893	0.308
EE2	0.578	0.465	0.552	0.661	0.603	0.434	0.645	0.487	0.859	0.404
EE2	0.578	0.465	0.552	0.661	0.603	0.434	0.645	0.487	0.859	0.404
EE3	0.510	0.460	0.569	0.634	0.568	0.396	0.565	0.491	0.881	0.387
EE3	0.510	0.460	0.569	0.634	0.568	0.396	0.565	0.491	0.881	0.387
EE4	0.516	0.445	0.468	0.639	0.528	0.406	0.589	0.460	0.773	0.357
EE4	0.516	0.445	0.468	0.639	0.528	0.406	0.589	0.460	0.773	0.357
EE5	0.585	0.518	0.556	0.681	0.620	0.497	0.651	0.522	0.748	0.417
EE5	0.585	0.518	0.556	0.681	0.620	0.497	0.651	0.522	0.748	0.417
EE6	0.513	0.485	0.517	0.695	0.568	0.452	0.606	0.497	0.821	0.378
EE6	0.513	0.485	0.517	0.695	0.568	0.452	0.606	0.497	0.821	0.378
EE7	0.522	0.535	0.527	0.677	0.573	0.479	0.602	0.549	0.814	0.406
EE7	0.522	0.535	0.527	0.677	0.573	0.479	0.602	0.549	0.814	0.406
EE8	0.438	0.373	0.399	0.597	0.449	0.328	0.535	0.396	0.783	0.331
EE8	0.438	0.373	0.399	0.597	0.449	0.328	0.535	0.396	0.783	0.331
EE9	0.536	0.464	0.535	0.652	0.574	0.415	0.565	0.473	0.843	0.383
EE9	0.536	0.464	0.535	0.652	0.574	0.415	0.565	0.473	0.843	0.383
EE9	0.536	0.464	0.535	0.652	0.574	0.415	0.565	0.473	0.843	0.383
KT1	0.483	0.808	0.499	0.466	0.515	0.718	0.394	0.794	0.398	0.880
KT1	0.483	0.808	0.499	0.466	0.515	0.718	0.394	0.794	0.398	0.880
KT10	0.559	0.723	0.522	0.529	0.577	0.658	0.485	0.784	0.438	0.609
KT10	0.559	0.723	0.522	0.529	0.577	0.658	0.485	0.784	0.438	0.609
KT10	0.559	0.723	0.522	0.529	0.577	0.658	0.485	0.784	0.438	0.609
KT11	0.511	0.812	0.542	0.527	0.556	0.726	0.456	0.831	0.417	0.766
KT11	0.511	0.812	0.542	0.527	0.556	0.726	0.456	0.831	0.417	0.766
KT11	0.511	0.812	0.542	0.527	0.556	0.726	0.456	0.831	0.417	0.766
KT12	0.372	0.778	0.383	0.513	0.418	0.839	0.443	0.705	0.325	0.760

Discriminant validity - Cross loadings

Copy to Excel/Word Copy to R

	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
OCB14	0.598	0.620	0.750	0.884	0.736	0.563	0.711	0.588	0.604	0.519	0.572	
OCB15	0.583	0.591	0.762	0.839	0.763	0.570	0.724	0.571	0.588	0.495	0.551	
OCB15	0.583	0.591	0.762	0.839	0.763	0.570	0.724	0.571	0.588	0.495	0.551	
OCB16	0.586	0.577	0.747	0.846	0.769	0.565	0.711	0.625	0.608	0.487	0.571	
OCB16	0.586	0.577	0.747	0.846	0.769	0.565	0.711	0.625	0.608	0.487	0.571	
OCB17	0.595	0.588	0.763	0.753	0.768	0.560	0.881	0.603	0.606	0.431	0.547	
OCB17	0.595	0.588	0.763	0.753	0.768	0.560	0.881	0.603	0.606	0.431	0.547	
OCB18	0.580	0.609	0.789	0.729	0.829	0.584	0.892	0.585	0.602	0.555	0.618	
OCB18	0.580	0.609	0.789	0.729	0.829	0.584	0.892	0.585	0.602	0.555	0.618	
OCB2	0.575	0.598	0.835	0.726	0.761	0.573	0.747	0.617	0.607	0.421	0.469	
OCB2	0.575	0.598	0.835	0.726	0.761	0.573	0.747	0.617	0.607	0.421	0.469	
OCB3	0.531	0.576	0.815	0.648	0.721	0.525	0.712	0.569	0.574	0.434	0.499	
OCB3	0.531	0.576	0.815	0.648	0.721	0.525	0.712	0.569	0.574	0.434	0.499	
OCB4	0.526	0.561	0.768	0.643	0.700	0.563	0.660	0.545	0.550	0.447	0.541	
OCB4	0.526	0.561	0.768	0.643	0.700	0.563	0.660	0.545	0.550	0.447	0.541	
OCB5	0.557	0.558	0.800	0.735	0.730	0.563	0.668	0.588	0.586	0.473	0.516	
OCB5	0.557	0.558	0.800	0.735	0.730	0.563	0.668	0.588	0.586	0.473	0.516	
OCB6	0.559	0.576	0.788	0.753	0.724	0.511	0.684	0.547	0.558	0.442	0.535	
OCB6	0.559	0.576	0.788	0.753	0.724	0.511	0.684	0.547	0.558	0.442	0.535	
OCB7	0.624	0.610	0.819	0.807	0.880	0.621	0.784	0.631	0.638	0.532	0.618	
OCB7	0.624	0.610	0.819	0.807	0.880	0.621	0.784	0.631	0.638	0.532	0.618	
OCB8	0.637	0.584	0.802	0.781	0.898	0.615	0.822	0.634	0.656	0.514	0.616	
OCB8	0.637	0.584	0.802	0.781	0.898	0.615	0.822	0.634	0.656	0.514	0.616	
OCB9	0.594	0.618	0.765	0.749	0.851	0.588	0.801	0.567	0.601	0.568	0.600	
OCB9	0.594	0.618	0.765	0.749	0.851	0.588	0.801	0.567	0.601	0.568	0.600	

Discriminant validity - Cross loadings												
	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
OCB10	0.695	0.664	0.836	0.776	0.898	0.653	0.774	0.706	0.714	0.552	0.622	0.622
OCB10	0.695	0.664	0.836	0.776	0.898	0.653	0.774	0.706	0.714	0.552	0.622	0.622
OCB11	0.569	0.608	0.790	0.703	0.757	0.622	0.758	0.616	0.605	0.445	0.511	0.511
OCB11	0.569	0.608	0.790	0.703	0.757	0.622	0.758	0.616	0.605	0.445	0.511	0.511
OCB12	0.513	0.571	0.738	0.621	0.704	0.532	0.679	0.559	0.550	0.398	0.496	0.496
OCB12	0.513	0.571	0.738	0.621	0.704	0.532	0.679	0.559	0.550	0.398	0.496	0.496
OCB13	0.522	0.524	0.743	0.642	0.712	0.543	0.673	0.553	0.556	0.452	0.533	0.533
OCB13	0.522	0.524	0.743	0.642	0.712	0.543	0.673	0.553	0.556	0.452	0.533	0.533
OCB14	0.598	0.620	0.750	0.884	0.736	0.563	0.711	0.588	0.604	0.519	0.572	0.572
OCB14	0.598	0.620	0.750	0.884	0.736	0.563	0.711	0.588	0.604	0.519	0.572	0.572
OCB15	0.583	0.591	0.762	0.839	0.763	0.570	0.724	0.571	0.588	0.495	0.551	0.551
OCB15	0.583	0.591	0.762	0.839	0.763	0.570	0.724	0.571	0.588	0.495	0.551	0.551
OCB16	0.586	0.577	0.747	0.846	0.769	0.565	0.711	0.625	0.608	0.487	0.571	0.571
OCB16	0.586	0.577	0.747	0.846	0.769	0.565	0.711	0.625	0.608	0.487	0.571	0.571
OCB17	0.595	0.588	0.763	0.753	0.768	0.560	0.881	0.603	0.606	0.431	0.547	0.547
OCB17	0.595	0.588	0.763	0.753	0.768	0.560	0.881	0.603	0.606	0.431	0.547	0.547
OCB18	0.580	0.609	0.789	0.729	0.829	0.584	0.892	0.585	0.602	0.555	0.618	0.618
OCB18	0.580	0.609	0.789	0.729	0.829	0.584	0.892	0.585	0.602	0.555	0.618	0.618
OCB2	0.575	0.598	0.835	0.726	0.761	0.573	0.747	0.617	0.607	0.421	0.469	0.469
OCB2	0.575	0.598	0.835	0.726	0.761	0.573	0.747	0.617	0.607	0.421	0.469	0.469
OCB3	0.531	0.576	0.815	0.648	0.721	0.525	0.712	0.569	0.607	0.434	0.499	0.499
OCB3	0.531	0.576	0.815	0.648	0.721	0.525	0.712	0.569	0.607	0.434	0.499	0.499
OCB4	0.526	0.561	0.768	0.643	0.700	0.563	0.660	0.545	0.550	0.447	0.541	0.541
OCB4	0.526	0.561	0.768	0.643	0.700	0.563	0.660	0.545	0.550	0.447	0.541	0.541
OCB5	0.557	0.558	0.800	0.735	0.730	0.563	0.668	0.588	0.586	0.473	0.516	0.516

Discriminant validity - Cross loadings												
	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
OC10	0.431	0.755	0.588	0.565	0.570	0.735	0.582	0.471	0.485	0.507	0.541	0.541
OC10	0.431	0.755	0.588	0.565	0.570	0.735	0.582	0.471	0.485	0.507	0.541	0.541
OC11	0.527	0.778	0.653	0.661	0.637	0.834	0.604	0.557	0.576	0.502	0.515	0.515
OC11	0.527	0.778	0.653	0.661	0.637	0.834	0.604	0.557	0.576	0.502	0.515	0.515
OC12	0.493	0.768	0.551	0.521	0.583	0.828	0.549	0.489	0.516	0.486	0.469	0.469
OC12	0.493	0.768	0.551	0.521	0.583	0.828	0.549	0.489	0.516	0.486	0.469	0.469
OC2	0.429	0.780	0.581	0.554	0.585	0.779	0.550	0.451	0.471	0.467	0.495	0.495
OC2	0.429	0.780	0.581	0.554	0.585	0.779	0.550	0.451	0.471	0.467	0.495	0.495
OC3	0.506	0.702	0.596	0.573	0.607	0.722	0.560	0.559	0.546	0.471	0.507	0.507
OC3	0.506	0.702	0.596	0.573	0.607	0.722	0.560	0.559	0.546	0.471	0.507	0.507
OC4	0.544	0.778	0.658	0.610	0.659	0.899	0.629	0.578	0.589	0.478	0.544	0.544
OC4	0.544	0.778	0.658	0.610	0.659	0.899	0.629	0.578	0.589	0.478	0.544	0.544
OC5	0.525	0.766	0.629	0.635	0.629	0.839	0.573	0.554	0.568	0.485	0.509	0.509
OC5	0.525	0.766	0.629	0.635	0.629	0.839	0.573	0.554	0.568	0.485	0.509	0.509
OC6	0.477	0.745	0.524	0.499	0.566	0.902	0.501	0.493	0.510	0.460	0.461	0.461
OC6	0.477	0.745	0.524	0.499	0.566	0.902	0.501	0.493	0.510	0.460	0.461	0.461
OC7	0.553	0.892	0.628	0.620	0.602	0.756	0.587	0.571	0.583	0.558	0.537	0.537
OC7	0.553	0.892	0.628	0.620	0.602	0.756	0.587	0.571	0.583	0.558	0.537	0.537
OC8	0.529	0.841	0.655	0.647	0.646	0.759	0.620	0.615	0.587	0.546	0.551	0.551
OC8	0.529	0.841	0.655	0.647	0.646	0.759	0.620	0.615	0.587	0.546	0.551	0.551
OC9	0.436	0.848	0.567	0.530	0.564	0.723	0.536	0.481	0.479	0.504	0.481	0.481
OC9	0.436	0.848	0.567	0.530	0.564	0.723	0.536	0.481	0.479	0.504	0.481	0.481
OCB1	0.604	0.619	0.858	0.771	0.806	0.603	0.782	0.614	0.625	0.525	0.614	0.614
OCB1	0.604	0.619	0.858	0.771	0.806	0.603	0.782	0.614	0.625	0.525	0.614	0.614
OCB10	0.695	0.664	0.836	0.776	0.898	0.653	0.774	0.706	0.714	0.552	0.622	0.622

Discriminant validity - Cross loadings												
	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement
KT12	0.326	0.458	0.500	0.517	0.493	0.384	0.468	0.412	0.368	0.678	0.692	0.692
KT12	0.326	0.458	0.500	0.517	0.493	0.384	0.468	0.412	0.368	0.678	0.692	0.692
KT13	0.346	0.484	0.421	0.433	0.430	0.394	0.418	0.375	0.359	0.772	0.664	0.664
KT13	0.346	0.484	0.421	0.433	0.430	0.394	0.418	0.375	0.359	0.772	0.664	0.664
KT14	0.451	0.514	0.564	0.561	0.586	0.481	0.553	0.450	0.460	0.769	0.757	0.757
KT14	0.451	0.514	0.564	0.561	0.586	0.481	0.553	0.450	0.460	0.769	0.757	0.757
KT2	0.347	0.426	0.485	0.492	0.501	0.387	0.447	0.384	0.367	0.674	0.701	0.701
KT2	0.347	0.426	0.485	0.492	0.501	0.387	0.447	0.384	0.367	0.674	0.701	0.701
KT3	0.406	0.528	0.467	0.488	0.504	0.444	0.509	0.425	0.411	0.844	0.717	0.717
KT3	0.406	0.528	0.467	0.488	0.504	0.444	0.509	0.425	0.411	0.844	0.717	0.717
KT4	0.397	0.503	0.488	0.509	0.510	0.437	0.465	0.422	0.408	0.822	0.729	0.729
KT4	0.397	0.503	0.488	0.509	0.510	0.437	0.465	0.422	0.408	0.822	0.729	0.729
KT5	0.361	0.534	0.459	0.469	0.526	0.472	0.427	0.388	0.383	0.845	0.708	0.708
KT5	0.361	0.534	0.459	0.469	0.526	0.472	0.427	0.388	0.383	0.845	0.708	0.708
KT6	0.358	0.542	0.527	0.543	0.578	0.486	0.579	0.363	0.377	0.711	0.841	0.841
KT6	0.358	0.542	0.527	0.543	0.578	0.486	0.579	0.363	0.377	0.711	0.841	0.841
KT7	0.450	0.492	0.562	0.566	0.592	0.464	0.523	0.462	0.465	0.750	0.869	0.869
KT7	0.450	0.492	0.562	0.566	0.592	0.464	0.523	0.462	0.465	0.750	0.869	0.869
KT8	0.516	0.514	0.570	0.568	0.602	0.510	0.574	0.525	0.517	0.723	0.833	0.833
KT8	0.516	0.514	0.570	0.568	0.602	0.510	0.574	0.525	0.517	0.723	0.833	0.833
KT9	0.455	0.528	0.545	0.584	0.581	0.472	0.576	0.467	0.474	0.719	0.705	0.705
KT9	0.455	0.528	0.545	0.584	0.581	0.472	0.576	0.467	0.474	0.719	0.705	0.705
OC1	0.552	0.791	0.649	0.607	0.611	0.859	0.565	0.584	0.601	0.460	0.491	0.491
OC1	0.552	0.791	0.649	0.607	0.611	0.859	0.565	0.584	0.601	0.460	0.491	0.491
OC10	0.431	0.755	0.588	0.565	0.570	0.735	0.582	0.471	0.485	0.507	0.541	0.541

Discriminant validity - Cross loadings												Copy to Excel/Word	Copy to R
	Involvement	Keperimpinan Transformasional	Mission	Organizational Citizenship Behavior	Organizational Culture	Personal Recognition	Sportmanship	Supportive Leadership	Vigor	Vision			
OCB14	0.536		0.567	0.595		0.785		0.605	0.520	0.642	0.561	0.562	0.472
OCB15	0.583		0.550	0.551		0.799		0.602	0.506	0.700	0.560	0.546	0.450
OCB15	0.583		0.550	0.551		0.799		0.602	0.506	0.700	0.560	0.546	0.450
OCB16	0.558		0.560	0.548		0.789		0.590	0.556	0.664	0.525	0.545	0.476
OCB16	0.558		0.560	0.548		0.789		0.590	0.556	0.664	0.525	0.545	0.476
OCB17	0.545		0.513	0.538		0.804		0.585	0.483	0.692	0.517	0.553	0.404
OCB17	0.545		0.513	0.538		0.804		0.585	0.483	0.692	0.517	0.553	0.404
OCB18	0.572		0.596	0.620		0.843		0.625	0.557	0.791	0.568	0.575	0.475
OCB18	0.572		0.596	0.620		0.843		0.625	0.557	0.791	0.568	0.575	0.475
OCB2	0.559		0.477	0.554		0.823		0.599	0.459	0.801	0.487	0.562	0.387
OCB2	0.559		0.477	0.554		0.823		0.599	0.459	0.801	0.487	0.562	0.387
OCB3	0.543		0.491	0.537		0.777		0.572	0.472	0.733	0.485	0.561	0.393
OCB3	0.543		0.491	0.537		0.777		0.572	0.472	0.733	0.485	0.561	0.393
OCB4	0.543		0.506	0.519		0.750		0.573	0.463	0.739	0.501	0.521	0.400
OCB4	0.543		0.506	0.519		0.750		0.573	0.463	0.739	0.501	0.521	0.400
OCB5	0.554		0.519	0.545		0.771		0.582	0.487	0.661	0.511	0.550	0.437
OCB5	0.554		0.519	0.545		0.771		0.582	0.487	0.661	0.511	0.550	0.437
OCB6	0.544		0.526	0.532		0.773		0.567	0.504	0.670	0.519	0.507	0.457
OCB6	0.544		0.526	0.532		0.773		0.567	0.504	0.670	0.519	0.507	0.457
OCB7	0.606		0.591	0.578		0.861		0.633	0.546	0.767	0.574	0.588	0.479
OCB7	0.606		0.591	0.578		0.861		0.633	0.546	0.767	0.574	0.588	0.479
OCB8	0.590		0.578	0.594		0.860		0.625	0.513	0.763	0.561	0.629	0.491
OCB8	0.590		0.578	0.594		0.860		0.625	0.513	0.763	0.561	0.629	0.491
OCB9	0.581		0.603	0.615		0.822		0.630	0.569	0.728	0.586	0.577	0.485
OCB9	0.581		0.603	0.615		0.822		0.630	0.569	0.728	0.586	0.577	0.485

Discriminant validity - Cross loadings													Copy to Excel/Word	Copy to R
	Absorption	Adaptability	Altruism	Civic Virtue	Conscientiousness	Consistency	Courtesy	Dedication	Employee Engagement	Inspirational Communication	Intellectual Stimulation	Involvement		
EE1	0.808	0.517	0.531	0.521	0.548	0.499	0.510	0.785	0.856	0.319	0.388			
EE1	0.808	0.517	0.531	0.521	0.548	0.499	0.510	0.785	0.856	0.319	0.388			
EE2	0.780	0.569	0.648	0.617	0.638	0.600	0.556	0.756	0.827	0.402	0.448			
EE2	0.780	0.569	0.648	0.617	0.638	0.600	0.556	0.756	0.827	0.402	0.448			
EE3	0.816	0.533	0.605	0.557	0.651	0.552	0.611	0.755	0.846	0.406	0.465			
EE3	0.816	0.533	0.605	0.557	0.651	0.552	0.611	0.755	0.846	0.406	0.465			
EE4	0.837	0.492	0.628	0.614	0.606	0.535	0.580	0.897	0.866	0.401	0.444			
EE4	0.837	0.492	0.628	0.614	0.606	0.535	0.580	0.897	0.866	0.401	0.444			
EE5	0.794	0.648	0.662	0.637	0.656	0.578	0.610	0.882	0.839	0.472	0.505			
EE5	0.794	0.648	0.662	0.637	0.656	0.578	0.610	0.882	0.839	0.472	0.505			
EE6	0.807	0.597	0.634	0.615	0.673	0.542	0.610	0.906	0.875	0.451	0.476			
EE6	0.807	0.597	0.634	0.615	0.673	0.542	0.610	0.906	0.875	0.451	0.476			
EE7	0.882	0.586	0.632	0.641	0.695	0.554	0.632	0.815	0.868	0.516	0.533			
EE7	0.882	0.586	0.632	0.641	0.695	0.554	0.632	0.815	0.868	0.516	0.533			
EE8	0.885	0.425	0.579	0.547	0.590	0.452	0.567	0.782	0.845	0.311	0.376			
EE8	0.885	0.425	0.579	0.547	0.590	0.452	0.567	0.782	0.845	0.311	0.376			
EE9	0.906	0.559	0.631	0.647	0.647	0.558	0.572	0.829	0.890	0.409	0.479			
EE9	0.906	0.559	0.631	0.647	0.647	0.558	0.572	0.829	0.890	0.409	0.479			
KT1	0.385	0.490	0.446	0.460	0.473	0.490	0.422	0.365	0.397	0.711	0.733			
KT1	0.385	0.490	0.446	0.460	0.473	0.490	0.422	0.365	0.397	0.711	0.733			
KT10	0.430	0.560	0.521	0.488	0.518	0.561	0.476	0.505	0.475	0.676	0.647			
KT10	0.430	0.560	0.521	0.488	0.518	0.561	0.476	0.505	0.475	0.676	0.647			
KT11	0.430	0.555	0.504	0.512	0.538	0.514	0.463	0.397	0.430	0.757	0.740			
KT11	0.430	0.555	0.504	0.512	0.538	0.514	0.463	0.397	0.430	0.757	0.740			
KT12	0.326	0.458	0.500	0.517	0.493	0.384	0.468	0.412	0.368	0.678	0.692			