

***THE INFLUENCE OF INFLUENCE COMPENSATION, TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP AND CULTURE ORGANIZATION TO EMPLOYEE
ENGAGEMENT WITH MEDIATED ORGANIZATIONAL CITIZEN BEHAVIOR
AT HERMINA SERPONG HOSPITAL***

**PENGARUH KOMPENSASI, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN
DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZEN BEHAVIOR PADA RUMAH
SAKIT HERMINA SERPONG**

Faisal S Nata¹, Edi sugiono²
Universitas Nasional Jakarta^{1,2}

faisalnata4@gmail.com¹, edisugiono33@yahoo.com²

ABSTRACT

This research study influence compensation, transfor-mational, Leadership and Culture Organization to Employee Engagement with mediated Organizational Citizen Behavior at Hermina Serpong Hospital. Method used descriptive quantitative model empirical tested use Technique Structural Equations Model (SEM) with use Partial Least Square (PLS). Research results conclude Compensation No influential to Organizational Citizen Behavior on Hermina Hospital Serpong . Transformational Leadership influential in a way direct, positive And significant to Organizational Citizen Behaviour on employee . The more Good Transformational Leadership then will the more good too Organizational Citizen Behavior. Culture Organization influential in a way direct, positive And significant to Organizational Citizen Behavior in employees . The more strong Culture Organization so will the more Good Organizational Citizen Behavior . Compensation No influential to Employee Engagement on employee . Transformational Leadership influential in a way direct, positive And significant to Employees Engagement on employee . The more Good Transformational Leadership so will the more good too Employees Engagement. Culture Organization influential in a way direct, positive And significant to Employee Engagement in employees . The more strong Culture Organization so will the more Good Employees Engageme . Organizational Citizen Behavior influences positive and significant to Employee Engagement in employees . The more Good Organizational Citizen Behavior then the more Good Employees Engagement . Compensation No influential to Employees Engagement through Organizational Citizen Behavior performance employees . So that Organizational Citizen Behaviour No capable mediate Compensation to Employees Engagement . Transformational Leadership influential in a way No direct , positive And significant to Employees Engagement through Organizational Citizen Behavior of employees . So that Organizational Citizen Behaviour capable mediate Transformational Leadership to Employee Engagement . Culture Organization influential in a way No direct , positive and significant to Employees Engagement through Organizational Citizen Behaviour on House Sick Hermina Serpong . So that Organizational Citizen Behaviour capable mediate Culture Organization to Employees Engagement.

Keywords: *Employee Engagement, Transformational, Leadership and Culture Organization on Career Development , Satisfaction Employee Work and Performance.*

ABSTRAK

Pengaruh kompensasi, Transformational, Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dengan dimediasi Organizational Citizen Behavior pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Metode yang digunakan deskriptif kuantitatif model empirik diuji menggunakan Teknik Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil riset menyimpulkan Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizen Behavior pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Transformational Leadership berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Organizational Citizen Behavior pada karyawan. Semakin baik Transformational Leadership maka akan semakin baik pula Organizational Citizen Behavior. Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Organizational Citizen Behavior pada karyawan. Semakin kuat Budaya Organisasi maka akan semakin baik Organizational Citizen Behavior. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement pada karyawan. Transformational Leadership berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Employee Engagement pada karyawan. Semakin baik

Transformational Leadership maka akan semakin baik pula Employee Engagement. Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap Employee Engagement pada karyawan. Semakin kuat Budaya Organisasi maka akan semakin baik Employee Engageme. Organizational Citizen Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement pada karyawan. Semakin bagus Organizational Citizen Behavior maka semakin baik Employee Engagement. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement melalui Organizational Citizen Behavior kinerja karyawan. Sehingga Organizational Citizen Behavior tidak mampu memediasi Kompensasi terhadap Employee Engagement. Transformational Leadership berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Employee Engagement melalui Organizational Citizen Behavior karyawan. Sehingga Organizational Citizen Behavior mampu memediasi Transformational Leadership terhadap Employee Engagement. Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap Employee Engagement melalui Organizational Citizen Behavior pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Sehingga Organizational Citizen Behavior mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement.

Kata Kunci: Employee Engagement, Transformational, Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki tujuan tidak hanya untuk memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, tetapi juga untuk menarik dan mempertahankan karyawan dalam organisasi. Karyawan merupakan salah satu aset utama dari setiap organisasi (Siddiqui dan Sahar, 2019). Kemampuan yang unggul dari karyawan tidak hanya menjadi acuan untuk mampu bertahan dalam persaingan, hal inilah yang mendasari sebuah organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki keterlibatan baik pada pekerjaannya maupun organisasinya (Didik dan Herawati, 2021). Salah satu organisasi sosial dan medis yang mempunyai fungsi memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna kepada masyarakat baik kuratif maupun preventif adalah rumah sakit. Pengelolaan rumah sakit yang efisien dan efektif merupakan syarat mutlak agar rumah sakit dapat memberi pelayanan yang optimal, terlebih dalam persaingan yang semakin ketat saat ini seiring dengan berkembangnya pelayanan kesehatan yang lebih berkualitas dalam teknologi dan pelayanan. Pelayanan kesehatan yang berkualitas sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Hal ini dibuktikan dengan hasil laporan dari Harvard Business

Review (2016) yang menyatakan bahwa employee engagement merupakan salah satu faktor penting sebuah perusahaan untuk mencapai sebuah kesuksesan atau keberhasilan. Ini membuktikan bahwa employee engagement sangat penting untuk perusahaan.

Salah satu cara manajemen organisasi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan bisa dengan melalui kompensasi, organisasi yang baik harus memiliki sistem manajemen kompensasi yang baik dan mampu meningkatkan employee engagement dalam organisasi (Robianto et al., 2020).

Kompensasi menjadi faktor yang sangat mempengaruhi karyawan, Oleh sebab itu, diharapkan perusahaan dapat memberikan kompensasi yang adil agar keterlibatan karyawan meningkat dalam mencapai tujuan perusahaan (Reny et al., 2021). Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu sebab jumlah kompensasi mencerminkan besarnya pekerjaan mereka di antaranya pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat (Fauzin, et. al., 2020).

Sebuah hal yang penting bahwa pemimpin perlu menemukan cara untuk melibatkan pengikut untuk melakukan berbagai upaya dan kemampuan mereka dalam memberikan kontribusi kepada organisasi (Book et al., 2019). Sultoni et al. (2020) mengungkapkan bahwa

transformational Leadership mampu memotivasi bawahannya untuk melakukan lebih dari apa yang biasanya diharapkan sesuai dengan kapasitasnya.

Hal lain yang tidak kalah penting adalah Budaya Organisasi yang dimaknai oleh (Ivancevich, 2007) sebagai apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Manurung dan Sihombing (2018) menekankan bahwa budaya perusahaan adalah anggota organisasi dan bagaimana mereka berkomunikasi dan berperilaku dalam pekerjaan.

Lebih lanjut, Anwar (2021) mengungkapkan bahwa Organizational Citizen behaviors sebagai perilaku ekstra dari seseorang yang menguntungkan bagi organisasi. Organizational Citizen behaviors juga merupakan aspek yang unik dari aktivitas individu dalam bekerja dan merupakan kebiasaan atau perilaku yang dilakukan secara sukarela, tidak merupakan bagian dari pekerjaan formal, serta secara tidak langsung dikenali oleh sistem reward. Oleh karena itu, Organizational Citizen behaviors dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi (Podsakoff et al., 2000; Anwar, 2021).

RS Hermina Serpong sebagai salah satu rumah sakit swasta yang memberikan pelayanan kepada masyarakat umum, sudah melakukan penilaian dan Analisa terhadap employee engagement karyawannya. RS Hermina Serpong melakukan survei secara internal. Dalam Survey yang sudah dilakukan ini, manajemen mencoba menilai hasil Analisa Employee engagement tersebut di mana fokusnya hanya employee engagement saja tidak dikaitkan dengan faktor lain. Berdasarkan hasil survey tersebut didapatkan hasil sebagai berikut ini.

Tabel 1. Persentase Capaian Employee Engagement RS Hermina Serpong Tahun 2021- 2023

No	Kriteria	Total Skor	Target	Kriteria	Capaian		
					2021	2022	2023
1	<i>Engaged</i>	57-76	100%	<i>Engaged</i>	68,47%	85,71%	85,77%
2	<i>Not Engaged</i>	37-56	-	<i>Not Engaged</i>	31,53%	14,29%	14,23%
3	<i>Actively Disengaged</i>	19-36	-	<i>Actively Disengaged</i>	0,00%	0,00%	0,00%

Sumber: HRD RS Hermina Serpong (2024)

Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa persentase capaian engagement karyawan Rumah Sakit Hermina Serpong tahun 2021 dengan kriteria engaged sebesar 68,47% dan kriteria not engaged sebesar 31,53 %, pada tahun 2022 persentase capaian kriteria engaged naik sebesar 85,71% dan kriteria not engaged turun sebesar 14,29%, serta pada tahun 2023 persentase capaian kriteria engaged kembali naik sebesar 85,77% dan kriteria not engaged kembali mengalami penurunan sebesar 14,23%. Secara keseluruhan persentase capaian employee engagement di Rumah Sakit Hermina Serpong mengalami kenaikan dari tahun 2021-2023. Namun jika dikaji lebih jauh, persentase capaian employee engagement di Rumah Sakit Hermina Serpong selama periode tahun 2021-2023 masih belum optimal karena belum mencapai 100%. Dari hasil wawancara mendalam yang dilakukan pada bulan Desember 2022 kepada bagian rekam medis dan kepala bagian perawat RS Hermina Serpong diketahui bahwa 7 dari 10 responden yang diwawancarai memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan akan tetapi tidak memiliki pekerjaan pengganti sehingga merasa harus mempertahankan pekerjaannya saat ini. Dampak dari employee engagement yang rendah dapat mengakibatkan citra buruk pada rumah sakit sehingga menyebabkan masyarakat/pasien akan mencari alternatif Rumah Sakit lain dengan pelayanan yang lebih baik. Employee engagement menjadi lebih penting tidak

hanya karena dapat menjadi feedback dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan tetapi juga akan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat pada Rumah Sakit.

Fenomena lainnya adalah gap research yang peneliti temukan terkait masalah kompensasi, transformational leadership, dan budaya organisasi terhadap employee engagement dengan di mediasi organizational citizen behavior pada karyawan di RS Hermina Serpong.

Tabel 1. GAP Research

	Hasil Penelitian	Oleh
Gap 1	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	(Chawla et al, 2017), (Mokaya & Kipegeyon, 2014)
	Kompensasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	(Paramarta & Laswitarni, 2018)
Gap 2	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	(Fauchil et al, 2020)
	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	(Lubis, 2012)
Gap 3	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	(Abdullahi et al, 2020)
	Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>	(Maisoni et al, 2018)

Sumber : data diolah (2024)

Tabel 2. menunjukan bahwa adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chawla et al. (2017); Fauchil et al., (2020); Abdullahi et al. (2020), sebelumnya terkait transformational leadership, Psychological well-being, Organizational Citizen Behavior dan employee performance menunjukkan hasil yang beragam, Namun demikian para penelitian sebelumnya hanya membahas hubungan kompensasi, transformational leadership, terhadap keterlibatan kerja di Luar negeri. Selain itu peneliti terdahulu belum mengintegrasikannya, selain itu antarmuka yang disebutkan dalam penelitian sebelumnya tidak diuji dalam

konteks Indonesia. Sehingga pada Penelitian ini akan mengeksplorasi dampak kompensasi, transformational leadership dan budaya organisasi pada employee engagement. Efek mediasi organizational citizen behavior pada hubungan antara kompensasi, transformational leadership dan budaya organisasi terhadap employee engagement juga diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ini menjadi penting dilakukan di industri rumah sakit di Indonesia dengan penelitian tahun 2024. Untuk alasan ini, semua peluang potensial perlu ditangkap dan dimanfaatkan untuk mencapai employee engagement yang lebih baik. Meskipun Survei employee engagement sudah dilaksanakan di Rumah Sakit Hermina Serpong, namun peneliti merasa ada hal yang perlu untuk ditindak lanjuti terkait faktor lain dalam mempengaruhi employee engagement di RS Sakit Hermina Serpong yang belum seluruhnya di bedah.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk membahas dan menganalisis beberapa hal yang mempengaruhi employee engagement pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Maka dari uraian tersebut penulis menyusun karya ilmiah (Tesis) yang berjudul “Pengaruh Kompenasai, Transformational Leadership, Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan di mediasi Organizational Citizen Behavior Pada Rumah Sakit Hermina Serpong”.

Tinjauan Pustaka

Kompensasi

Dessler (2016) kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk gaji karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Pengertian kompensasi adalah semua bentuk pembayaran tidak termasuk manfaat

keuangan, tetapi merujuk pada kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung (Mathis dan Jackson, 2019). Indikator untuk mengukur kompensasi menurut (Simamora, 2004) ada empat, meliputi 1) gaji dan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan; 2) insentif yang sesuai dengan pengorbanan; 3) tunjangan yang sesuai dengan harapan; dan 4) fasilitas yang memadai.

Transformational Leadership

McGregor Burns, (1978) mendefinisikan kepemimpinan transformasi sebagai kualitas yang “mengakui dan mengeksploitasi kebutuhan atau permintaan pengikut potensial yang ada. Transformasi kepemimpinan adalah hubungan rangsangan dan peningkatan timbal balik yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan dapat mengubah pemimpin menjadi agen moral.” Podsakoff et. al. dalam (Ferozi dan Chang, 2021) enam indikator kepemimpinan transformasional utama, yaitu 1) Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi; 2) Memberikan model yang tepat; 3) Menumbuhkan penerimaan terhadap tujuan kelompok; 4) Ekspektasi kinerja tinggi; 5) Memberikan dukungan individu; dan 6) Stimulasi intelektual.

Budaya Organisasi

Cookson & Stirk (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi penting tentang organisasi dan tujuan serta praktiknya di mana anggota organisasi berbagi tentang hal itu. Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai bersama tentang apa yang penting dan keyakinan tentang bagaimana dunia bekerja. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak kasat mata yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu

organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Indikator dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Edison (2016), yaitu 1) Kesadaran Diri; 2) Keagresifan; 3) Kepribadian; 4) Performa; dan 5) Orientasi Tim

Organizational Citizen Behavior

Aprilda et al. (2019) Di sini, Organization Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku terkait pekerjaan yang ditujukan pada individu atau organisasi secara keseluruhan di luar perilaku organisasi formal untuk mendorong efisiensi dan operasi organisasi yang efektif. Menurut Dubey et al. (2020) Organizational Citizen Behavior dapat didefinisikan sebagai kontribusi terhadap kelanjutan dan fasilitasi lingkungan sosial dan psikologis yang secara langsung mempengaruhi kinerja tugas secara signifikan. Terdapat lima dimensi OCB menurut Organ, Dennis(2006) adalah 1) Altruism (perilaku menolong); 2) Conscientiousness (kesungguhan dalam bekerja); 3) Sportmanship (toleransi yang tinggi); 4) Behavior (Perilaku); 5) Courtesy (bersikap sopan); dan 6) Civic Virtue (mendedepankan kepentingan bersama).

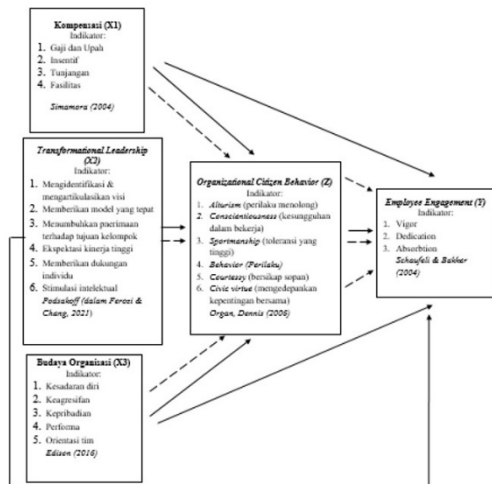
Employee Engagement

Keterikatan kerja adalah keadaan pikiran yang positif, memotivasi, dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Mostafa dan El-Motalib, 2020). Keterlibatan kerja karyawan adalah mengikutsertakan seluruh karyawan tanpa membedakan level dalam proses penyusunan keputusan dan pemecahan masalah dalam organisasi. Keterlibatan kerja karyawan memiliki makna kesesuaian secara positif antara karyawan dengan profesinya (Didik dan Herawati, 2021). Menurut Schaufeli & Bakker terdapat 3 indikator atau

karakteristik employee engagement, diantaranya yaitu 1) Vigor; 2) Dedication; dan 3) Absorbtion

3. Metode Penelitian

Kerangka Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Model penelitian

Sumber: data diolah (2024)

Hipotesis

- H1: Kompensasi berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap organizational citizen behavior
- H2 : transformational leadership berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap Organizational Citizen Behavior
- H3 : budaya organisasi berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap Organizational Citizen Behavior
- H4 : Kompensasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap employee engagement
- H5 : Transformational Leadership berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap Employee Engagement
- H6 : Budaya organisasi berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap employee engagement

H7 : Organizational Citizen Behaviour berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan (Employee enggagement)

H8 : Organizational Citizen Behavior mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap Employee Engagement secara tidak langsung, positif, dan signifikan

H9 : Organizational Citizen Behavior mampu memediasi pengaruh transformational leadership terhadap Employee Engagement secara tidak langsung, positif, dan signifikan

H10 : Organizational Citizen Behavior mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap Employee Engagement secara tidak langsung, positif, dan signifikan.

Jenis Data Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari sampel penelitian dianalisis sesuai dengan metode statik PLS (Parsial Least Square) dengan program Smart Parsial Least Square (SmartPLS) yang kemudian diinterpretasikan. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2003).

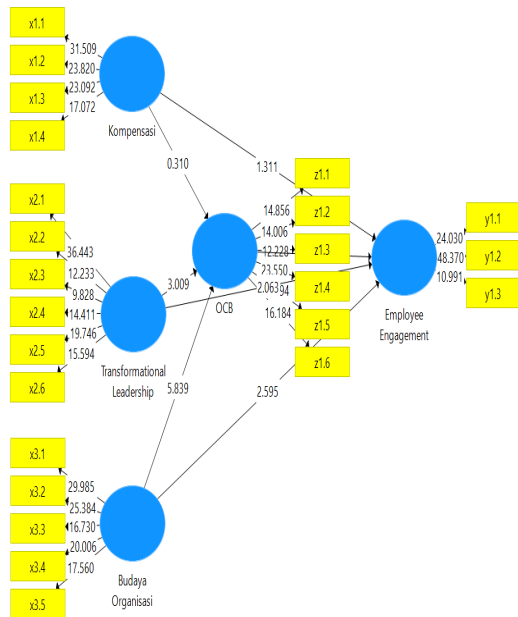
Populasi dan Sampel

Populasi responden dalam penelitian ini adalah karyawan RS Hermina Serpong, dengan jumlah 200 orang. Menurut perhitungan dari Hair et al., (2014), maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 115 responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Full Model

Analisis jalur full model dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. Hasil Pengukuran Outer Model (Model Pengukuran)

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Analisis R Square

Analisis ini untuk mengetahui besarnya prosentase variabilitas konstruk endogen yang mungkin diterangkan oleh variabilitas konstruk eksogen. Analisis ini juga untuk mengetahui kebaikan model persamaan struktural. Semakin tinggi nilai *R-square* menunjukkan semakin besar variabel eksogen tersebut dapat menerangkan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya. Terlampir hasil output nilai *R Square* sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Organizational Citizen Behavior	0,636	0,626
Employee Engagement	0,735	0,726

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Berdasarkan Tabel 3. dapat diketahui bahwa:

1) Nilai R-square variabel *Organizational Citizen Behavior* sebesar 0,636, dimaknai bahwa variabilitas konstruk *Organizational Citizen Behavior* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk kompensasi, transformational leadership, budaya organisasi serta *Employee Engagement* sebesar 63,6% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Menurut yang disampaikan (Chin, 1998) dalam Ghazali dan (Latan, 2015), nilai R^2 sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Kesimpulan akhir pengaruhnya tinggi.

2) Nilai R-square variabel *Employee Engagement* sebesar 0,735, dimaknai bahwa variabilitas konstruk *Employee Engagement* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk kompensasi, transformational leadership, serta budaya organisasi sebesar 73,5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Menurut yang disampaikan (Chin, 1998) dalam Ghazali dan (Latan, 2015), nilai R^2 sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Kesimpulan akhir pengaruhnya tinggi.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Secara Langsung

Hipotesis	Nilai Std Koefisien	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Kompensasi (X1) --> H1 Organizational Citizen Behavior (Z)	0,032	0,310	0,756	Ditolak
Transformational Leadership (X2) --> H2 Organizational Citizen Behavior (Z)	0,287	3,009	0,003	Diteima
Budaya Organisasi (X3) -> H3 Organizational Citizen Behavior (Z)	0,549	5,839	0,000	Diteima

H ₄ Kompensasi (X1) --> Employee Engagement (Y)	0,182	1,311	0,190	Ditolak
Transformational H ₅ Leadership (X2) --> Employee Engagement (Y)	0,241	2,063	0,040	Diteima
Budaya Organisasi (X3) - H ₆ > Employee Engagement (Y)	0,248	2,595	0,010	Diteima
Organizational Citizen H ₇ Behavior (Z) --> Employee Engagement (Y)	0,318	2,972	0,003	Diteima

Sumber: Output SmartPLS (2024)

Dari tabel 4. dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

- 1) Pengaruh kompensasi (X1) terhadap *Organizational Citizen Behavior* (Z) mempunyai koefisien jalur *P values* sebesar 0,756 dengan nilai t hitung 0,310. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak memberi dampak pada *Organizational Citizen Behavior*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,742 > 0,05, dan nilai (t hitung < t tabel) 0,310 < 1,96 dengan demikian kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizen Behavior*. Sehingga H₁ ditolak.
- 2) Pengaruh *transformational leadership* (X2) terhadap *Organizational Citizen Behavior* (Z) mempunyai koefisien jalur *P values* sebesar 0,003 dengan nilai t hitung 3,009. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat *transformational leadership*, maka akan semakin baik pula *Organizational Citizen Behavior*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar (p-values) sebesar 0,003 < 0,05, dan nilai (t hitung > t tabel) 3,009 > 1,96, dengan demikian *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizen Behavior*. Sehingga H₂ diterima.
- 3) Pengaruh budaya organisasi (X3) terhadap *Organizational Citizen Behavior* (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,000 dengan nilai t hitung 5,839. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizen Behavior*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,000 < 0,05, dan nilai (t hitung > t tabel) 5,839 > 1,96, dengan demikian *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizen Behavior*. Sehingga H₃ diterima.
- 4) Pengaruh kompensasi (X1) terhadap *Employee Engagement* (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,190 dengan nilai t hitung 1,311. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak memberi dampak pada *Employee Engagement*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,190 > 0,05, dan nilai (t hitung < t tabel) 0,3111 < 1,96, dengan demikian kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Sehingga H₄ ditolak.
- 5) Pengaruh *transformational leadership* (X2) terhadap *Employee Engagement* (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,040 dengan nilai t hitung 2,063. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat *transformational leadership*, maka akan semakin tinggi pula *Employee Engagement* tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,040 < 0,05, dan nilai (t hitung > t tabel) 2,063 > 1,96, dengan demikian *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Sehingga H₅ diterima.
- 6) Pengaruh budaya organisasi (X3) terhadap *Employee Engagement* (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,010 dengan nilai t hitung 2,595. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi,

maka akan semakin tinggi pula *Employee Engagement*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,010 < 0,05$, dan nilai (t hitung $>$ t tabel) $2,595 > 1,96$, dengan demikian budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Sehingga H_6 diterima.

- 7) Pengaruh *Organizational Citizen Behavior* (Z) terhadap *Employee Engagement* (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,003 dengan nilai t hitung 2,972. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik *Organizational Citizen Behavior* maka akan semakin tinggi pula *Employee Engagement* tersebut. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,003 < 0,05$, dan nilai (t hitung $>$ t tabel) $2,972 > 1,96$, dengan demikian *Organizational Citizen Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Sehingga H_7 diterima.

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Nilai Std Koefisien	T Statistics (tO/STDEV)	P Values	Keterangan
H_8 Kompensasi (X1) --> <i>Organizational Citizen Behavior</i> (Z) --> <i>Employee Engagement</i>	0,010	0,328	0,743	Tidak Memediasi
H_9 <i>Transformational Leadership</i> (X2) --> <i>Organizational Citizen Behavior</i> (Z) --> <i>Employee Engagement</i>	0,091	2,122	0,034	Memediasi
H_{10} Budaya Organisasi (X3) --> <i>Organizational Citizen Behavior</i> (Z) --> <i>Employee Engagement</i>	0,175	2,532	0,012	Memediasi

Sumber: Output SmartPLS (2024)

- 1) Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* melalui *Organizational Citizen Behavior*. Hal ini berdasar uji Indirect effect yang didapat nilai *P value* lebih dari 0,05 ($0,743 > 0,05$).
- 2) *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* melalui *Organizational Citizen Behavior*. Hal ini berdasar uji

Indirect effect yang didapat nilai *P value* kurang dari 0,05 ($0,034 < 0,05$).

- 3) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement* melalui *Organizational Citizen Behavior*. Hal ini berdasar uji Indirect effect yang didapat nilai *P value* kurang dari 0,05 ($0,012 < 0,05$).

PENUTUP

Kesimpulan

1. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizen Behavior* pada Rumah Sakit Hermina Serpong.
2. *Transformational Leadership* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizen Behavior* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Semakin baik *Transformational Leadership* maka akan semakin baik pula *Organizational Citizen Behavior*.
3. Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizen Behavior* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Semakin kuat Budaya Organisasi maka akan semakin baik *Organizational Citizen Behavior*.
4. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Rumah Sakit Hermina Serpong.
5. *Transformational Leadership* berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Semakin baik *Transformational Leadership* maka akan semakin baik pula *Employee Engagement*.
6. Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung, positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Semakin kuat

- Budaya Organisasi maka akan semakin baik *Employee Engagement*.
7. *Organizational Citizen Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Semakin bagus *Organizational Citizen Behavior* maka semakin baik *Employee Engagement*.
 8. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* melalui *Organizational Citizen Behavior* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Sehingga *Organizational Citizen Behavior* tidak mampu memediasi Kompensasi terhadap *Employee Engagement*.
 9. *Transformational Leadership* berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui *Organizational Citizen Behavior* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Sehingga *Organizational Citizen Behavior* mampu memediasi *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.
 10. Budaya Organisasi berpengaruh secara tidak langsung, positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui *Organizational Citizen Behavior* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Sehingga *Organizational Citizen Behavior* mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.
- menurunkan *Organizational Citizen Behavior*.
2. *Transformational Leadership* mempunyai pengaruh yang paling besar setelah Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizen Behavior* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Disarankan agar Manajemen Rumah Sakit Hermina Serpong terus meningkatkan nilai-nilai *Transformational Leadership* sehingga mampu meningkatkan *Organizational Citizen Behavior* secara konsisten dan berkelanjutan.
 3. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap *Organizational Citizen Behavior* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Disarankan agar Manajemen Rumah Sakit Hermina Serpong dapat mempertahankan nilai-nilai Budaya Organisasi yang tertanam secara kuat secara berkesinambungan, karena terbukti mampu meningkatkan *Organizational Citizen Behavior*.
 4. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Disarankan agar Manajemen Rumah Sakit Hermina Serpong dapat menemukan formula yang tepat dalam pemberian kompensasi kepada pegawainya, karena pemberian kompensasi yang tidak tepat, akan menurunkan *Employee Engagement*.
 5. *Transformational Leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Disarankan agar Manajemen Rumah Sakit Hermina Serpong terus mengimplementasikan *Transformational Leadership* secara konsisten sehingga mampu mempertahankan peningkatan *Employee Engagement* dari waktu ke waktu.

Saran

1. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizen Behavior* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Disarankan agar Manajemen Rumah Sakit Hermina Serpong terus memperbaiki pemberian kompensasi kepada pegawainya, karena pemberian kompensasi yang tidak sesuai, akan

6. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar setelah *Organizational Citizen Behavior* terhadap *Employee Engagement* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Disarankan agar Manajemen Rumah Sakit Hermina Serpong dapat mengimplementasikan nilai-nilai Budaya Organisasi secara optimal, sehingga mampu secara konsisten meningkatkan *Employee Engagement*.
7. *Organizational Citizen Behavior* mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap *Employee Engagement* pada Rumah Sakit Hermina Serpong. Disarankan agar tercapainya *Organizational Citizen Behavior* untuk terus dipertahankan dan ditingkatkan karena *Organizational Citizen Behavior* tidak hanya mempengaruhi secara langsung terhadap *Employee Engagement*, tetapi juga secara tidak langsung mampu memediasi variabel *Transformational Leadership* dan Budaya Organisasi secara signifikan terhadap *Employee Engagement*.
8. *Organizational Citizen Behavior* tidak mampu memediasi kompensasi terhadap *Employee Engagement*. Disarankan agar temuan ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen Rumah Sakit Hermina Serpong untuk terus memperbaiki sistem pemberian kompensasi bagi para pegawainya. Dengan perbaikan sistem pemberian kompensasi yang semakin baik dari waktu ke waktu, diharapkan dapat meningkatkan rasa *engage* pegawai terhadap organisasi secara konsisten.
9. *Organizational Citizen Behavior* terbukti mampu memediasi *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*. Disarankan agar temuan ini terus dipertahankan karena *Organizational Citizen Behavior* yang sudah tercapai di Rumah Sakit Hermina Serpong membutuhkan konsistensi untuk terus membangun hubungan yang positif dari *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.
10. *Organizational Citizen Behavior* terbukti mampu memediasi Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*. Disarankan agar temuan ini terus dipertahankan karena *Organizational Citizen Behavior* yang sudah tercapai di Rumah Sakit Hermina Serpong sangat mempengaruhi hubungan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*. Penguatan penanaman nilai Budaya Organisasi Rumah Sakit Hermina Serpong diharapkan dapat secara optimal meningkatkan *Employee Engagement* sehingga *Organizational Citizen Behavior* juga dapat meningkat secara lebih konsisten dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9–10), 963–987. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>
- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7–8), 869–893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Achmad Rozi, Bagaskoro, Joko Nugroho, Evalina, Jamalul, Denok Sunarsi, Vip Paramarta, M. (2021).

- Effect of Transformational , Transactional Leadership and Job Satisfaction : Evidence from Information Technology Industries. *Information Technology In Industry*, 9(1), 987–996.
<https://doi.org/10.17762/itii.v9i1.232>
- Al-Bourini, F. A., Al-Abdallah, G. M., & Abou-Moghli, A. A. (2013). Organizational Culture and Total Quality Management (TQM). *International Journal of Business and Management*, 8(24), 95–106.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n24p95>
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(April), 253–262.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002>
- Anita, J. (2014). *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Anwar, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan)*, 4(1), 35–46.
<https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>
- Aprilda, R. S., Syah, T. Y. R., & Purwandari, D. A. (2019). Servant leadership , Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 03(04), 57–64.
- Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors , compensation , job satisfaction and organizational commitment in private university : an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility* ©EmeraldPublishingLimited, 1–30. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2020-0010>
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The relationship between knowledge characteristics’ fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6).
<https://doi.org/10.3390/su12062336>
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(3), 368–393.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>
- Buana Muslim, B. L. B., & Moin, A. (2021). Ownership Structure, Debt Policy, and Financial Constraints. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 5(1), 63–90.
<https://doi.org/10.29259/sijdeb.v1i1.63-90>
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38–63.
<https://doi.org/10.1177/1534484314560406>

- Chan, E. S. S., Ho, S. K., Ip, F. F. L., & Wong, M. W. Y. (2020). Self-Efficacy, Work Engagement, and Job Satisfaction Among Teaching Assistants in Hong Kong's Inclusive Education. *SAGE Open*, 10(3).
<https://doi.org/10.1177/2158244020941008>
- Chawla, D., Dokadia, A., & Rai, S. (2017). Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees. *Global Business Review*, 18(1), 181–197.
<https://doi.org/10.1177/0972150916666964>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95.
<https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Dessler, G. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pelatihan dan Pengembangan*.
<https://doi.org/10.1145/2505515.2507827>
- Dessler, G. (2016). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2020). Correlates of workplace spirituality on job satisfaction, leadership, organisational citizenship behaviour and organisational growth: A literature-based study from organisational perspective. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 1493–1502.
<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12141888>
- Fadli, A., Pasaribu, F., & Khair, H. (2023). Pengaruh Organizational Transformation, Corporate Culture Terhadap Corporate Performance dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Angkasa Pura Aviasi. *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal*, 1(9), 538–550.
<https://doi.org/10.57185/mutiara.v1i9.75>
- Farisi, S., & Prayogi, M. A. (2023). The Role of Job Satisfaction Intervening Mediation: Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Case Study on Employees of PT. Bank Sumut Medan Head Office). *Current Issues & Research in Social Sciences, Education and Management (CIR-SSEM)*, 1(1), 154–168.
<https://www.ejournal.aibpmjournals.com/index.php/ssem/index>
- Fauchil, F. W., Didit, D. D., & Nikmah, N. R. S. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20–32.
<https://doi.org/10.35719/jiep.v1i2.24>
- FEROZI, S., & CHANG, Y. (2021). “TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: FOCUS ON PUBLIC EMPLOYEES IN AFGHANISTAN.” *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 63 E(63), 49–68.
<https://doi.org/10.24193/tras.63E.3>
- Gupta, D. M. L., & Pyngavil, R. S. (2012). Effective Team Building in Relation to Organizational Culture

- and Organizational Climate in Banking Sector: An Inter-Relational Analysis. *Prestige International Journal of Management & IT - Sanchayan*, 01(01), 52–66. <https://doi.org/10.37922/pijmit.2012.v01i01.003>
- Hair, Joseph E, J. et al. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling {PLS-SEM}. *SAGE Publications, Inc. California. USA*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Håvold, O. K. S., Håvold, J. I., & Glavee-Geo, R. (2021). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 17(2), 145–159. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2020-0061>
- Hendijani Fard, M., Asadi Damavandi, A., Mahdilouytazehkandi, A., & Asharin, M. (2020). Leadership and followers' organizational citizenship behaviour from the Islamic perspective (OCBIP). *Journal of Islamic Marketing*, 12(6), 1124–1144. <https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2019-0036>
- Hofstede, Geert., 1997. *Culture and Organizational Software of the Mind*. New York: Mc. Graw Hill.
- Hsu, S.-H. (2014). Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance. *The Journal of International Management Studies*, 9(1).
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Kumari, N., & Singh, D. (2018). Impact of organizational culture on employee performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 11(6), 53–63. <https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i6/128442>
- Laihad, G. H., & Pasande, P. (2023). Organizational Culture and Lecturer Creativity in the Development of Student Organizational Citizenship Behavior. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 15(4), 4279–4287. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i4.3368>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Lubis, A. A (2012). *Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Employee Engagement di PT. XYZ*. Studi Manajemen Umum Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Maisoni, Hendri, Yasri Yasri, Abror Abror. (2018). Effect of Organizational Culture, Leadership and Compensation on Employee Engagement in Coca-cola Amatil Indonesia Central Sumatra. *Piceeba*, volume 64 2018
- Manalo, R. A. (2020). The Mediating

- Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 133–159.
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412.
<https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Manurung, H., & Sihombing, D. R. (2018). The Influence of Organizational Culture on Employees Performance at Cv. Putra Saleh Anugrah in District Samosir. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 5(4), 215–220.
<https://doi.org/10.22161/ijaers.5.4.31>
- Maria, E. (2019). the Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee Performance Through Work Motivation As Mediation. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 133–140.
<https://doi.org/10.32479/irmm.8615>
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement : The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management Vol.*, 5(12), 89–96.
- Martin, J. (2020). Library Leadership Your Way. *Serials Librarian*, 78(1–4), 9–16.
<https://doi.org/10.1080/0361526X.2020.1707022>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). Human Resource Management. In J. W. Calhoun (Ed.), *The Business Planning Tool Kit* (13th Editi). South-Western Cengage Learning.
<https://doi.org/10.1201/9780367813932-14>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2013). *Compensation* (Tenth Edit). The McGraw-Hill Companies.
- Mokaya, S. O., & Kipyegon, M. J. (2014). Determinants of Employee Engagement in the Banking Industry in Kenya; Case of Cooperative Bank Background to the Study. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 187–200.
- Morcos, M. (2018). Organizational culture: Definitions and trends. *Research Gate*, November, 1–8.
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical Leadership, Work Meaningfulness, and Work Engagement in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112–131.
<https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>
- Panjaitan, D., Susita, D., & Suherman, S. (2023). The Effect of Organizational Culture, Personality and Employee Engagement on Employee Organizational Citizenship Behavior in The Cooperative Revolving Fund Management Institution, Micro, Small and Medium Enterprises (LPDB-KUMKM). *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 2(7), 497–521.
<https://doi.org/10.46799/ajesh.v2i7.93>
- Paramarta, Wayan Arya dan Ni Ketut

- Laswitarni. (2018). Kepemimpinan, Kompensasi Dan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Prosiding. Seminar Nasional Hasil Penelitian Tahun 2015
- Pohan, Rika Oktaviana, Riane Johnly Pio dan Ventje Tatimu. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sam Ratulangi Tahun 2021*
- Praditya, I. M. D., Sriathi, A., & Ardana, I. K. (2021). *The Role of Organizational Commitments Mediating the Transformational Leadership on Employee 's Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Resort Hotel in Bali , Indonesia During Covid-19 Pandemic*. 4, 202–208.
- Praswastari, Ayunda dan Prakisno Satrio (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Employee Engagement Karyawan Kontrak Pada PT. Mahadaya Karya Sentosa. *Jurnal Psikologi Humanistik* 45, 11(1), 36–46.
<http://dx.doi.org/10.30640/humanistik45.v11i1.534>
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964.
<https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Essential of Organization Behavior. In H. Lamarre (Ed.), *Pearson Education Limited* (Fourteenth, Vol. 53, Issue 9). Pearson Education Limited.
<https://lccn.loc.gov/201602288>
- Robianto, F., Masdupi, E., & Syahrizal. (2020). The Effect of Career Development, Compensation, Work Environment and Job Satisfaction on Work Engagement. *Advances in Economics, Business and Management Research, Atlantis Press.*, 124(4), 737–748.
<https://doi.org/10.2991/aeblr.k.200305.140>
- Rohman, A. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University, Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 75–88.
<https://doi.org/10.54783/ijssoc.v3i1.268>
- Rosario Núñez, A., Marquez, E., Zayas, M., & López, E. (2020). Relationship between organizational citizenship and commitment in Puerto Rico banks. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 643–658.
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2020-0028>
- Salehipour, A., & Ahmand, A. (2018). The Impact of Organizational Culture and Performance Work System on Employees' Performance. In *International Business Research* (Vol. 11, Issue 6, p. 199).
<https://doi.org/10.5539/ibr.v11n6p199>
- Santiago, Jaime, & Jaime. (2021). Impact of Authentic Leadership on Work Engagement and Organizational Citizenship

- Behavior: The Meditating Role of Motivation for Work. *International Journal of Economics and Business Administration*, IX(Issue 3), 3–31. <https://doi.org/10.35808/ijebsa/716>
- Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement – A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Sultoni, A., Dieben, A., & Manurung, R. (2020). *The Influences of Transformational Leadership , Intrinsic Motivation , and Psychological Well-Being towards the Employees Achievement on Work Performance at PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.* 5(2), 80–90.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.
- Tania, T., Haryadi, D., Mirza, W. W., & Khairusy, A. M. (2021). Improving employe performance with structural empowerment and transformational leadership through job satisfaction , organizational citizenship behavior and interpersonal trust (study at PT . BPRS Cilegon Mandiri). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(11), 91–102.
- Tanjung, B. N., Rahman, Y., Budiyanto, Badawi, Suryana, A. T., Sumar, W. T., Mufid, A., Purwanto, A., & Warto. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior on the performance of Islamic school teachers. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 539–546. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.7.78>
- Triyono, D. A., Saputra, H. R. M. I., Afriaris, A., & Rahayu, T. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. In D. Amidasti (Ed.), *CV. Eureka Media Aksara* (1st ed., p. 145). CV. Eureka Media Aksara.
- Trivedy, D. (2019). *Our Glassrooms: Perceptiveness and Its Implications for Transformational Leadership* (first edit). Business Expert Press. www.businessexpertpress.com
- Wekesa, J. N., & Nyaroo., S. (2013). Effect of Compensation on Performance of Public Secondary School Teachers in Eldoret Municipality Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(6), 1–4.
- Wilson, M., Rwothumio, J., & Amwine, C. M. (2021). Compensation Management and Employee Wellbeing of Academic Staff in Ugandan Private Universities during COVID-19 Lockdown. *Interdisciplinary Journal of Education Research*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.51986/ijer-2021.vol3.01.01>
- Wolor, C. W., Supriyati, Y., & Purwana, D. (2019). The effect of work stress, compensation and motivation on the performance of sales people. *International Journal of Innovation, Creativity and*

Change, 9(5), 252–269.

- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 248–265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 428–437. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>
- Yu, J., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Lee, A., & Han, H. (2020). Sustainable Relationship Development between Hotel Company and Its Employees: Linking Job Embeddedness, Job Satisfaction, Self-Efficacy, Job Performance, Work Engagement, and Turnover. *Sustainability*, 12(17), 7168. <https://doi.org/10.3390/su12177168>