



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor 6 Tahun 2023 Page 7787-7797

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Model Peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Work Engagement* dan Komitmen Organisasi Dimoderasi oleh *Gratitude*
(Studi Kasus pada PT. Cendrawan Nusantara)

Nopa Dwi Saputra^{1✉}, Maulana², Apilion Joniko³

(1) Institut Teknologi Muhammadiyah Sumatera, (2) Universitas Tamansiswa Palembang, (3)
Universitas Bengkulu

Email: nopa.dwisaputra14@gmail.com[✉]

Abstrak

Fenomena OCB menjadi hal yang menarik untuk diteliti karena menyangkut perilaku dari tiap-tiap individu di dalam organisasi. Kinerja yang tinggi berasal dari OCB dikarenakan memberi ikatan kuat antara karyawan dengan perusahaan sehingga mampu menjalankan kewajiban yang baik sesuai dengan peran dan jabatan diperusahaan. Perusahaan dan karyawan harus mampu bekerjasama untuk mewujudkan terciptanya hal tersebut. Dasar sikap yang mengidentifikasi karyawan terlibat dalam OCB adalah untuk membalas jasa organisasi. Perilaku OCB muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi. Perilaku ini biasanya diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian kepada orang lain. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model peningkatan Organizational Citizenship Behaviour melalui Work Engagement dan Gratitude. Obyek penelitiannya adalah PT. Cendrawan Nusantara dengan jumlah sampel sebanyak 77 orang. Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software AMOS 26 (Analysis of Moment Structures). Analisis data akan meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Hasil penelitian akan disajikan dalam bentuk tabel, gambar dan grafik, serta akan dijelaskan secara naratif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Work Engagement berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behaviour, kemudian Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behaviour, selanjutnya Gratitude memoderasi pengaruh Work Engagement dan Komitmen Organisasi terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behaviour.

Kata Kunci: *OCB, Work Engagement, Komitmen Organisasi, Gratitude*

Abstract

The OCB phenomenon is an interesting thing to research because it concerns the behavior of each individual in the organization. High performance comes from OCB because it provides a strong bond between employees and the company so that they are able to carry out their obligations properly in accordance with their role and position in the company. Companies and employees must be able to work together to make this happen. The basic attitude that identifies employees involved in OCB is to repay the organization for services. OCB behavior arises because of the feeling of being a member of the organization and feeling satisfied if you can do something more for the organization. This behavior is usually expressed in the form of actions that show selflessness and concern for others. This research aims to analyze a model for increasing Organizational Citizenship Behavior through Work Engagement and Gratitude. The research object is PT. Cendrawan Nusantara with a total sample of 77 people. Data analysis will be carried out using Structural Equation Modeling (SEM) with the help of AMOS 26 (Analysis of Moment Structures) software. Data analysis will include validity and reliability tests, classical assumption tests, and hypothesis tests. The research results will be presented in the form of tables, pictures and graphs, and will be explained narratively. The results of this research show that Work Engagement has a significant effect on increasing Organizational Citizenship Behavior, then Organizational Commitment has a significant effect on increasing Organizational Citizenship Behavior, then Gratitude moderates the influence of Work Engagement and Organizational Commitment on increasing Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: *OCB, Work Engagement, Organizational Commitment, Gratitude*

PENDAHULUAN

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) mengacu pada tindakan diskresi dan sukarela yang dilakukan karyawan, yang bukan merupakan bagian dari uraian tugas formal mereka namun berkontribusi pada berfungsinya organisasi secara efektif. Perilaku ini melampaui persyaratan dasar pekerjaan dan dianggap sebagai perilaku peran ekstra yang dapat berdampak positif terhadap lingkungan kerja, budaya, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. OCB dapat mencakup berbagai tindakan seperti membantu rekan kerja dalam menjalankan tugas, menjadi sukarelawan untuk tanggung jawab tambahan, menunjukkan inisiatif, mendukung kebijakan organisasi, berpartisipasi aktif dalam rapat, dan terlibat dalam aktivitas yang berkontribusi terhadap suasana tempat kerja yang positif. Perilaku ini tidak dipaksakan oleh peraturan formal atau insentif namun didorong oleh kesediaan individu untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Organizational Citizenship Behaviour organisasi penting karena beberapa alasan sebagai berikut:

1. Peningkatan Kinerja Organisasi: OCB berkontribusi pada peningkatan kerja tim, peningkatan produktivitas, dan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya menguntungkan kinerja organisasi.
2. Budaya Organisasi Positif: Perilaku ini mendorong budaya kerja sama, kerja sama tim, dan saling mendukung di antara karyawan.
3. Kepuasan dan Retensi Karyawan: Terlibat dalam OCB dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberikan rasa kepuasan dan tujuan, yang dapat menghasilkan tingkat retensi yang lebih tinggi.
4. Ketahanan Organisasi: Karyawan yang menunjukkan OCB dapat membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan secara lebih efektif dengan bersedia mengambil tanggung jawab baru atau mendukung orang lain selama masa-masa sulit.

Namun, penting untuk dicatat bahwa meskipun OCB bermanfaat, hal ini tidak boleh dianggap remeh atau diharapkan sebagai suatu persyaratan. Mendorong dan mengakui perilaku tersebut melalui pengakuan, penghargaan, atau budaya organisasi yang mendukung dapat lebih mempromosikan perilaku tersebut di kalangan karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Work Engagement merupakan aspek yang saling berhubungan dan berpengaruh signifikan terhadap dinamika tempat kerja dan keberhasilan organisasi. Keterlibatan kerja mewakili investasi emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaan mereka. Ini melibatkan dedikasi, antusiasme, dan penyerapan dalam tugas seseorang. Karyawan yang terlibat berkomitmen terhadap peran mereka, merasakan kepuasan, dan lebih cenderung melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi.

Hubungan antara OCB dan keterlibatan kerja:

1. Saling Menguat: Karyawan yang terlibat lebih mungkin menunjukkan OCB karena mereka terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Antusiasme dan dedikasi mereka diwujudkan dalam kesediaan untuk bekerja ekstra untuk mendukung rekan kerja dan organisasi.
2. Sinergi dalam Budaya Tempat Kerja yang Positif: OCB dan keterlibatan kerja berkontribusi dalam menumbuhkan budaya tempat kerja yang positif. Karyawan yang terlibat dan menunjukkan OCB berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kolaborasi, kerja tim, dan saling mendukung.
3. Dampak terhadap Kinerja Organisasi: Ketika karyawan sangat terlibat dan menunjukkan OCB, hal ini sering kali mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

Perilaku proaktif dan komitmen mereka berdampak positif terhadap dinamika dan produktivitas tim.

4. Strategi untuk meningkatkan OCB dan keterlibatan kerja:

Dukungan Kepemimpinan: Mendorong kepemimpinan suportif yang mengakui dan menghargai OCB dan keterlibatan kerja. Pemimpin memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terlibat dan dihargai atas kontribusi mereka.

5. Menyediakan Sumber Daya dan Peluang: Pastikan karyawan memiliki sumber daya, otonomi, dan peluang yang diperlukan untuk pengembangan keterampilan agar unggul dalam peran mereka. Hal ini dapat meningkatkan keterlibatan dan kemauan mereka untuk berkontribusi di luar tugas formal mereka.

6. Mempromosikan Budaya Organisasi yang Positif: Ciptakan budaya yang menghargai kolaborasi, saling menghormati, dan pengakuan atas upaya karyawan. Hal ini akan mendorong OCB dan meningkatkan keterlibatan kerja di kalangan karyawan.

Dennis Organ: Salah satu pemikir utama dalam OCB adalah Dennis Organ. Ia menggambarkan OCB sebagai perilaku sukarela yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Organ mengidentifikasi lima dimensi OCB: altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, dan civic virtue. Robert C. Moorman dan Robert D. Niehoff: Dalam penelitiannya, Moorman dan Niehoff menekankan pentingnya OCB dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Mereka menyoroti dampak OCB terhadap produktivitas kelompok, kooperasi, dan kepuasan kerja. Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, dan Daniel G. Bachrach: Kelompok ini juga melakukan penelitian penting dalam OCB. Mereka mengidentifikasi OCB sebagai perilaku discretionary yang muncul dari norma-norma sosial dan budaya di tempat kerja. Mereka juga mengembangkan skala untuk mengukur OCB. Paula A. Williams dan Michael D. Williams: Dalam kontribusi mereka, Williams dan Williams menekankan pentingnya OCB dalam memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Mereka menyoroti bahwa OCB adalah hasil dari perasaan keterikatan, penghargaan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi

Pemahaman tentang OCB terus berkembang seiring dengan penelitian lebih lanjut dalam bidang psikologi organisasi. Namun, inti dari konsep ini tetap sama: OCB adalah perilaku sukarela yang tidak terikat secara formal oleh tugas-tugas pekerjaan, namun memiliki dampak positif pada kinerja dan budaya organisasi.

Hubungan antara Komitmen Organisasi (OC) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sering dipelajari dalam bidang psikologi organisasi dan manajemen karena dampaknya yang signifikan terhadap dinamika tempat kerja dan keberhasilan organisasi.

1. Komitmen Organisasi (OC): OC mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dengan suatu organisasi. Ini terdiri dari tiga komponen:
2. Komitmen Afektif: Keterikatan emosional dan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
3. Komitmen Berkelanjutan: Biaya yang dirasakan terkait dengan keluarnya organisasi, seperti hilangnya tunjangan atau investasi karier.
4. Komitmen Normatif: Perasaan wajib untuk tetap bersama organisasi karena rasa kewajiban moral.

Hubungan antara OC dan OCB:

1. Komitmen Afektif dan OCB: Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung lebih banyak terlibat dalam OCB. Ketika karyawan merasa terikat secara emosional dan selaras dengan tujuan organisasi, mereka cenderung melakukan lebih dari sekadar peran formal untuk mendukung organisasi dan rekan kerja mereka.
2. Komitmen Berkelanjutan dan OCB: Hubungan di sini mungkin kurang langsung. Komitmen kelanjutan, yang lebih terkait dengan persepsi biaya meninggalkan organisasi, mungkin tidak mempengaruhi OCB secara signifikan kecuali jika berinteraksi dengan komitmen afektif. Karyawan yang bertahan karena persepsi biaya belum tentu menunjukkan OCB yang lebih tinggi.
3. Komitmen Normatif dan OCB: Komitmen normatif dapat mendorong OCB sampai batas tertentu. Karyawan yang merasakan kewajiban dan kewajiban moral terhadap organisasinya lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang bermanfaat bagi kesejahteraan kolektif, seperti membantu orang lain atau berpegang pada nilai-nilai organisasi.

Strategi untuk meningkatkan OC dan mendorong OCB:

1. Membangun Budaya Organisasi yang Positif: Menumbuhkan budaya yang suportif, inklusif, dan berbasis nilai dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan, sehingga mengarah pada peningkatan OCB.
2. Kepemimpinan dan Komunikasi: Mendorong komunikasi yang transparan dari pimpinan, pengakuan atas upaya karyawan, dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan untuk memperkuat komitmen karyawan dan selanjutnya menumbuhkan OCB.

3. Peluang Pengembangan: Memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan, pertumbuhan karir, dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, sehingga menghasilkan peningkatan OCB.
4. Memahami hubungan antara OC dan OCB memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi yang mendorong tenaga kerja yang lebih berkomitmen dan terlibat, yang mengarah pada peningkatan efektivitas dan kesuksesan organisasi.

Dengan memahami hubungan antara OCB dan keterlibatan kerja, organisasi dapat mengembangkan strategi yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu karyawan namun juga berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih kohesif dan sukses.

1. William Kahn: Kahn dikenal dengan konsep "personal engagement" atau keterlibatan pribadi. Ia menekankan pentingnya dimensi psikologis dan emosional di tempat kerja. Menurut Kahn, keterlibatan terjadi ketika individu merasa terlibat secara pribadi dengan pekerjaannya, merasakan kebermaknaan, memiliki kebebasan dalam menjalankan tugas, dan merasakan hubungan yang positif dengan lingkungan kerja.
2. Robert Karasek dan Christina Maslach: Dalam konsep "job demands-resources model," Karasek dan Maslach menyoroti pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya kerja (job resources) dalam menentukan tingkat keterlibatan kerja. Mereka menekankan bahwa tingkat keterlibatan dipengaruhi oleh seberapa baik individu dapat mengelola tuntutan pekerjaan dan sejauh mana sumber daya tersedia untuk mendukung pekerjaan tersebut.
3. Arnold Bakker dan Wilmar Schaufeli: Bakker dan Schaufeli mengembangkan konsep keterlibatan kerja dalam framework "job demands-resources model." Mereka menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan kerja (job demands) dan sumber daya kerja (job resources) dalam mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja. Mereka juga mengidentifikasi tiga dimensi keterlibatan kerja: vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (penyerapan).
4. Christian H. De Bruin dan Arnold B. Bakker: Dalam penelitian mereka, De Bruin dan Bakker menyoroti peran yang dimainkan oleh leader-member exchange (LMX) atau hubungan antara pemimpin dan anggota tim dalam mempengaruhi keterlibatan kerja. Mereka menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja individu.

Work engagement adalah konsep penting dalam psikologi organisasi karena berkaitan erat dengan kepuasan kerja, produktivitas, kinerja, dan retensi karyawan. Berbagai

kontribusi dari para ahli tersebut membantu memperkaya pemahaman tentang bagaimana individu dapat merasakan keterlibatan yang positif dan kuat terhadap pekerjaannya.

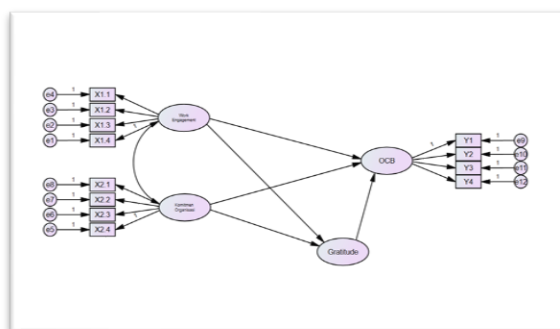
Dalam konteks penelitian, variabel moderasi adalah variabel yang memengaruhi atau memoderasi hubungan antara dua variabel lainnya. Gratitude atau rasa syukur dapat berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara dua variabel yang telah ditetapkan. Penelitian tentang peran gratitude sebagai variabel moderasi dapat memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana faktor psikologis tertentu, seperti rasa syukur, dapat mempengaruhi dinamika hubungan antara variabel lainnya dalam konteks tertentu. Dalam penelitian ini, akan dilihat apakah Gratitude mampu memoderasi pengaruh Work Engagement dan Komitmen Organisasi terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behaviour.

Dalam penelitian ini, pengujian mencoba menguji apakah variabel work engagement dan Komitmen Organisasi, serta Gratitude sebagai variabel moderasi mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behaviour pada PT. Cendrawan Nusantara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Metode kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang menggunakan data numerik dan statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data yang dapat diukur secara kuantitatif untuk dianalisis dengan menggunakan teknik statistik. Analisis data dilakukan menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) dengan program AMOS. Analisis data SEM (Structural Equation Modeling) AMOS adalah metode statistik yang digunakan untuk menguji dan menguji model hubungan antar variabel. SEM memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi hubungan sebab-akibat kompleks antara variabel yang diamati.

Penelitian ini menggunakan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hubungan Antar Variabel

Tabel 1. *Regression Weights*. (Group number 1 - Default model)

				Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
H1	OCB	<---	WE	,824	,098	8,384	***	S
H2	OCB	<---	KO	1,026	,073	14,145	***	S

Sumber: Amos versi 26.

Dalam tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat beberapa hubungan antar variabel yang signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara Work Engagement terhadap OCB. Hubungan ini memiliki estimasi koefisien regresi sebesar 0,824, dengan critical ratio sebesar 8,384, dan nilai p yang sangat rendah. Selain itu, terdapat juga hubungan antara Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang signifikan secara statistik. Hubungan ini memiliki estimasi koefisien regresi sebesar 1,026, dengan critical ratio sebesar 14,145, dan nilai p yang sangat rendah. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior.

Analisis Moderasi

Tabel 2. *Regression Weights*. (Group number 1 - Default model)

				Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB	<---	WE		,225	,058	3,857	***	
OCB	<---	KO		,023	,102	,222	,824	
OCB	<---	INTERAKSI		,011	,002	5,789	***	

Sumber: Amos versi 26.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel Gratitude mampu memoderasi pengaruh Work Engagement dan Komitmen Organisasi terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior. Hubungan ini memiliki nilai p yang sangat rendah, dan membuktikan bahwa Gratitude mampu memoderasi pengaruh Work Engagement dan Komitmen Organisasi terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior di PT. Cendrawan Nusantara.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program AMOS, diperoleh kesimpulan bahwa Work Engagement berpengaruh positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Cendrawan Nusantara; kemudian Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Cendrawan Nusantara; selanjutnya Gratitude mampu memoderasi pengaruh *Work Engagement* dan Komitmen Organisasi terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Helijon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.helijon.2020.e03699>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>
- IWG Sarmawa, NK Suryani, & I Gede Riana. (2015). Commitment and competency as an organizational citizenship behaviour predictor and its effect on the performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(1), 1–13.
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement : A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(April), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). *Work engagement : Evolution of the concept and a new inventory Research Articles Work Engagement : Evolution of the Concept and a New Inventory*. 10(2)(October), 262–287. <https://doi.org/10.5964/psyct.v10i2.236>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1),

- 2303–2326. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lim, B. T. H., & Loosemore, M. (2017). ScienceDirect The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *JPMA*, *35*(2), 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.016>
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., Osmadi, A., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2020-0518>
- Nguyen, P. D., Khoi, N. H., Le, A. N. H., & Ho, H. X. (2023). Benevolent leadership and organizational citizenship behaviors in a higher education context: a moderated mediation model. *Personnel Review*, *52*(4), 1209–1232. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0234>
- Obschonka, M., Pavez, I., Kautonen, T., Kibler, E., Salmela-aro, K., & Wincent, J. (2023). Job burnout and work engagement in entrepreneurs : How the psychological utility of entrepreneurship drives healthy engagement. *Journal of Business Venturing*, *38*(2), 106272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106272>
- Organ, D. W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, *20*(2), 465–478. <https://doi.org/10.1177/014920639402000208>
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Second Edi, Vol. 17, Issue 1938). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22031-X>
- Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and D. G. B. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, *26*, 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Moorman, Robert H.; Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*. *Leadership Quarterly*, 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by "diuwongke": an Indonesian study. *International Journal of Human Resource Management*, *33*(7), 1267–1295. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic

human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311–331. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(98\)90007-9](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(98)90007-9)

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Simbula, S., & Margheritti, S. (2023). *behavioral sciences Building Work Engagement in Organizations : A Longitudinal Study Combining Social Exchange and Social Identity Theories*.

Stephen P. Robbins, T. A. J. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.