

Optimasi Kinerja Karyawan Sektor Konstruksi melalui *Humble Leadership*: Peran Mediasi OCB dan *Employee Engagement*

Nelci Selan¹, Unggul Kustiawan²

^{1,2}Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

Email: ¹nelciselan08@student.esaunggul.ac.id, ²unggul.kustiawan@esaunggul.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh Leader Humility terhadap Job Satisfaction, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Employee Performance di perusahaan konstruksi yang berlokasi di Tangerang. Pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara online menggunakan Google Form, yang disebarakan kepada 250 responden yang bekerja di berbagai perusahaan konstruksi di Tangerang. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 untuk menguji hubungan antarvariabel dan validitas model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leader Humility memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Job Satisfaction, Employee Engagement, dan OCB, yang pada gilirannya berkontribusi meningkatkan Employee Performance. Namun, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa Job Satisfaction tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Employee Performance, meskipun berperan dalam membentuk perilaku kerja ekstra melalui OCB dan Employee Engagement. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi manajer dan pemimpin organisasi, bahwa penerapan Humble Leadership dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, melalui peningkatan keterlibatan, kepuasan, dan perilaku proaktif dalam organisasi.

Kata Kunci: *Leader Humility, Job Satisfaction, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance.*

Abstract

This study aims to examine the influence of Leader Humility on Job Satisfaction, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance in construction companies located in Tangerang. The research approach used is quantitative with the Structural Equation Modeling (SEM) method. Data were collected through online questionnaires using Google Forms, which were distributed to 250 respondents working in various construction companies in Tangerang. Data analysis was conducted using SmartPLS 4.0 software to test the relationship between variables and the validity of the model. The results show that Leader Humility has a significant positive influence on Job Satisfaction, Employee Engagement, and OCB, which in turn contribute to improving Employee Performance. However, the research findings also show that Job Satisfaction does not have a direct influence on Employee Performance, although it plays a role in shaping extra work behavior through OCB and Employee Engagement. These findings provide important insights for managers and organizational leaders, that the implementation of Humble Leadership can be an effective strategy to improve overall employee performance, through increased engagement, satisfaction, and proactive behavior within the organization.

Keywords: *Leader Humility, Job Satisfaction, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance.*

1. PENDAHULUAN

Employee performance adalah elemen krusial yang menentukan kesuksesan organisasi, terutama di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat (Gorondutse & Hilman, 2019). *Employee performance* yang optimal tidak hanya mencerminkan efektivitas individu, tetapi

juga berkontribusi pada peningkatan daya saing perusahaan secara keseluruhan (Memon *et al.*, 2023). Untuk meningkatkan produktivitas, mempertahankan karyawan berkualitas, dan mencapai tingkat *Job Satisfaction* yang tinggi, organisasi perlu memahami secara menyeluruh faktor-faktor yang memengaruhi *employee performance* (Dlamini & Mhandu, 2024). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang efektif harus mampu menyeimbangkan kebutuhan karyawan dengan harapan organisasi. Hal ini penting agar karyawan berkualitas dapat memberikan kontribusi yang optimal dalam mencapai tujuan perusahaan (Zhu *et al.*, 2021). Berbagai variabel, seperti *Leader Humility*, *Job Satisfaction*, *Employee Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), memiliki peranan signifikan dalam mendorong *employee performance* yang berkelanjutan (Mardiani & Chandra, 2022).

Fenomena yang terjadi dalam *employee performance* menunjukkan bahwa banyak karyawan cenderung hanya menjalankan tugas pokok tanpa inisiatif membantu rekan kerja atau menunjukkan perilaku ekstra yang mendukung kelancaran organisasi. Kondisi ini diperparah dengan adanya absensi yang bergantian dan ketidaksesuaian dalam menjalankan instruksi seperti lembur, yang mengakibatkan keterlambatan penyelesaian tugas dan sanksi dari manajemen. Oleh karena itu, fenomena tersebut menunjukkan perlunya upaya peningkatan, pengembangan kecerdasan spiritual, dan pembentukan perilaku kewarganegaraan organisasi agar kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan dan berkelanjutan (Md.Aftab Anwar, 2015).

Urgensi penelitian mengenai *employee performance* sangat tinggi karena karyawan merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan dan daya saing organisasi. Dalam kondisi ini persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamika kerja yang kompleks, rendahnya kecerdasan spiritual, serta perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) karyawan dapat berdampak negatif signifikan terhadap produktivitas dan efektifitas Perusahaan (Md.Aftab Anwar, 2015).

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan *employee performance* adalah *Leader Humility* atau kerendahan hati pemimpin. Pemimpin yang rendah hati memiliki karakteristik keterbukaan, menghargai kontribusi orang lain, dan memiliki kesiapan untuk belajar dari orang di sekitarnya (Ansong *et al.*, 2024). Sifat-sifat ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif (Ete *et al.*, 2020). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *Leader Humility* dapat meningkatkan semangat kerja dan kepuasan karyawan, serta memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih besar pada organisasi (Maldonado *et al.*, 2022).

Dalam hal ini, *Leader Humility* tidak hanya memperkuat hubungan antar anggota tim tetapi juga meningkatkan motivasi dan produktivitas kinerja karyawan (Yang *et al.*, 2022). Selain itu, *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* berperan signifikan dalam meningkatkan *employee performance* (Berhanu, 2023). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menunjukkan produktivitas lebih tinggi, komitmen yang kuat, dan kesediaan untuk memberikan upaya ekstra (Kustiawan *et al.*, 2022). Begitu pula, karyawan yang terlibat aktif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki dedikasi tinggi dan siap memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi, yang berdampak positif pada pencapaian tujuan perusahaan (Rembet *et al.*, 2020).

Organizational Citizenship Behavior (OCB), juga mendukung peningkatan *employee performance* melalui perilaku sukarela yang melebihi deskripsi pekerjaan formal (Setyowati *et al.*, 2021). *Organizational Citizenship Behavior* memperkuat efisiensi dan produktivitas tim karena karyawan secara aktif membantu kolega mereka dan menjaga kualitas kerja (Haass *et al.*, 2023).

Beberapa penelitian sebelumnya telah menginvestigasi keterkaitan antara dampak *Leader Humility*, *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*. *Leader Humility* terbukti memberikan pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*, *Employee Engagement* serta *Organizational Citizenship Behavior* (Wang *et al.*,

2024; Qian *et al.*, 2020; Ding *et al.*, 2020; Ansong *et al.*, 2024; Suryani *et al.*, 2023; Suryani *et al.*, 2023; Sheikh, 2022; Ummah, 2019; Mauliddiyah, 2021; Luo *et al.*, 2022; Maldonado *et al.*, 2022; Hassan *et al.*, 2023; Zhou *et al.*, 2021; Carden *et al.*, 2021; Soyalin, 2023; Magyar, 2022; Wali *et al.*, 2022; Li *et al.*, 2022 dan Afshan *et al.*, 2021).

Selanjutnya *Job Satisfaction* dan *Employee Engagement* juga memberikan pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Lin *et al.*, 2020; Casu *et al.*, 2021; Ghasemy & Elwood, 2023; Na-Nan *et al.*, 2020; Shrestha & Bhattarai, 2022; Cuesta-valiño *et al.*, 2024; Awalia & Yanuar, 2024; Aggarwal & Mittal, 2021; Panigrahi *et al.*, 2024; Afram *et al.*, 2022; Maryam *et al.*, 2021; Knezović & Dilovic, 2020; Jufrizen *et al.*, 2024 dan Khairy *et al.*, 2023).

Namun demikian, terdapat celah penelitian yang signifikan, yakni kurangnya kajian yang menyertakan *employee performance* sebagai variabel yang dipengaruhi oleh *Leader Humility*, *Job Satisfaction*, *Employee Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Padahal, *employee performance* sangat penting dalam konteks peningkatan efektivitas organisasi, karena kinerja karyawan memainkan peran vital dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi (Qian *et al.*, 2020; Ding *et al.*, 2020).

Selain itu, mayoritas penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada sektor kesehatan dan pendidikan tinggi (Ding *et al.*, 2020; Ansong *et al.*, 2024), sementara sektor konstruksi, yang memiliki tingkat kompleksitas serta kebutuhan kolaborasi yang tinggi, masih jarang diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan mengeksplorasi hubungan antara *Leader Humility*, *Job Satisfaction*, *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* serta *employee performance* dalam konteks sektor konstruksi. Industri konstruksi memiliki tingkat kecelakaan kerja yang tinggi. Dalam kondisi seperti ini, leader humility yakni sikap pemimpin yang mau mengakui keterbatasan, terbuka terhadap masukan, dan menghargai kontribusi bawahan menciptakan *psychological safety*. Ketika pekerja merasa aman untuk menyampaikan potensi bahaya, kesalahan prosedur, atau kondisi tidak aman tanpa takut disalahkan, maka deteksi risiko dapat dilakukan lebih dini, sehingga kecelakaan kerja dapat dicegah. Tanpa kerendahan hati pemimpin, pekerja cenderung diam demi menghindari konflik, yang justru memperbesar risiko kecelakaan fatal.

Penelitian ini bertujuan untuk memperluas pemahaman mengenai *Leader Humility* terhadap *Job Satisfaction*, *Employee Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* serta dampaknya pada peningkatan *employee performance*. Dengan berfokus pada sektor jasa, terutama industri konstruksi yang jarang diteliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan teoritis dan praktis yang mendalam. Implikasi dari penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan efisiensi organisasi, produktivitas karyawan, serta menyediakan landasan bagi penelitian lebih lanjut mengenai optimalisasi dinamika internal organisasi untuk mencapai kinerja terbaik.

Hubungan Antar Variabel

Pengaruh *Leader Humility* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Leader Humility berperan penting dalam mendorong *Organizational Citizenship Behavior* dengan menciptakan iklim kerja yang inklusif dan mendukung kontribusi individu (Qian *et al.*, 2020). Pemimpin yang rendah hati cenderung terbuka terhadap berbagai ide, mengakui kesalahan, dan menghargai masukan dari karyawan, yang memperkuat rasa percaya dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Ding *et al.*, 2020). Sikap rendah hati ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang saling percaya, tetapi juga mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku dengan kontribusi tambahan, melampaui tugas yang diharapkan dari mereka (Suryani *et al.*, 2023).

H1: *Leader Humility* Berpengaruh Positif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Leader Humility* Terhadap *Job Satisfaction*

Leader Humility merupakan elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan karyawan (Zhong *et al.*, 2020). Pemimpin yang rendah hati cenderung menunjukkan sikap terbuka, menghargai masukan, serta memberikan dukungan berkelanjutan terhadap perkembangan individu, yang berdampak langsung pada peningkatan *job satisfaction* (Sheikh, 2022; Mauliddiyah, 2021). Dengan sikap rendah hati, pemimpin membangun rasa percaya dan keterikatan emosional dengan karyawan, yang meningkatkan perasaan dihargai dalam pekerjaan (Mauliddiyah, 2021).

Studi menunjukkan bahwa pemimpin dengan sikap rendah hati tidak hanya mendukung pertumbuhan individu, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan, yang berdampak signifikan pada tingkat *job satisfaction* (Wang *et al.*, 2024; Luo *et al.*, 2022). Selain itu, lingkungan kerja yang didasari oleh sikap rendah hati terbukti mengurangi stres dan meningkatkan kebahagiaan karyawan (Lin *et al.*, 2019). Rasa percaya dan keterikatan yang tercipta antara pemimpin dan karyawan memperkuat *job satisfaction* dalam jangka panjang (Mauliddiyah, 2021). Studi empiris menunjukkan bahwa *leader humility* secara signifikan mempengaruhi *job satisfaction* karyawan, di mana karyawan melaporkan peningkatan kesejahteraan ketika mereka merasa didukung oleh pemimpin yang rendah hati (Hassan *et al.*, 2023; Zhou *et al.*, 2021).

H2: *Leader Humility* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Pengaruh *Leader Humility* Terhadap *Employee Engagement*

Leader Humility berperan penting dalam meningkatkan *Employee Engagement*, terutama melalui pemberian otonomi dan kepercayaan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan, yang memperkuat rasa memiliki mereka terhadap organisasi (Magyar, 2022). Pemimpin yang rendah hati juga menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan merasa didengar dan didukung secara emosional, yang mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (Ding *et al.*, 2020).

Komunikasi terbuka dan transparan yang dipraktikkan oleh pemimpin rendah hati memberikan dorongan bagi karyawan untuk menyampaikan ide-ide baru dan masukan tanpa rasa takut (Ansong *et al.*, 2024). Studi menunjukkan bahwa pemimpin rendah hati memberikan ruang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional, yang semakin meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan sehari-hari (Qian *et al.*, 2020; Carden *et al.*, 2021). Lingkungan kerja yang mendukung *employee engagement* juga menciptakan rasa keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kreativitas mereka (Carden *et al.*, 2021).

H3: *Leader Humility* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Job Satisfaction memainkan peran kunci dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*, di mana karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih mungkin terlibat dalam perilaku ekst seperti membantu rekan kerja dan mendukung tujuan organisasi (Shrestha & Bhattarai, 2022). Kepuasan ini memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang memotivasi mereka untuk melampaui harapan dan berkontribusi lebih banyak (Lin *et al.*, 2020).

H4: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Employee Engagement yang kuat secara emosional dan kognitif mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam fungsi tambahan peran yang mendukung keberhasilan organisasi (Ansong *et al.*, 2024). Karyawan yang terlibat merasa memiliki tanggung jawab terhadap tujuan organisasi dan terdorong untuk membantu rekan kerja serta terlibat dalam inisiatif kewarganegaraan (Wang *et al.*, 2024). Pemimpin yang mendukung *employee engagement*

semakin memperkuat partisipasi tambahan karyawan, terutama ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka penting bagi keberhasilan organisasi (Maryam *et al.*, 2021). *Employee engagement* juga meningkatkan motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi lebih besar, yang secara langsung berdampak pada peningkatan *organizational citizenship behavior* (Aggarwal & Mittal, 2021).

H5: *Employee Engagement* berpengaruh Positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employee Performance*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena perilaku ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis (Sayuti *et al.*, 2020). OCB memungkinkan karyawan lebih mudah saling mendukung dan bekerja sama, sehingga produktivitas tim dan individu meningkat secara keseluruhan (Widyaningrum, 2020). Secara teori, OCB memperkuat *kohesi* tim, mengurangi konflik, dan menciptakan suasana yang kondusif bagi karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal (Rembet *et al.*, 2020).

H6: *Organizational Citizen Behavior* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*

Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Performance*

Job Satisfaction berperan penting dalam meningkatkan *Employee Performance*. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Casu *et al.*, 2021). Lingkungan kerja yang mendukung, kompensasi yang adil, dan komunikasi yang efektif dengan manajemen mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka (Mangkang & Chutima, 2022). Hal ini menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan kolaborasi yang lebih baik dalam tim. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang puas memiliki kinerja yang lebih baik, Riyanto *et al* (2021) menezmukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja.

H7: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (*Employee Performance*). Ketika karyawan merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Opolot & Maket, 2020). Lingkungan kerja yang mendukung, kepemimpinan yang baik, dan komunikasi ang efektif dengan manajemen mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dalam pekerjaan mereka (Mangkang & Chutima, 2022).

H8: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*

2. METODE PENELITIAN

Pada studi ini Teknik dalam pengumpulan data digunakan melalui survey yaitu dengan cara menyebarkan pertanyaan berupa kuesioner yang dibagikan secara online dengan menggunakan *google form* dan *pretest* akan dilakukan menggunakan analisa SPSS. Model kuesioner dibagi menjadi tiga bagian. Yang pertama menganalisis maksud dan tujuan penelitian untuk responden, kedua mengumpulkan data demografis terkait responden dan ketiga adalah instrument pernyataan mengenai maksud variabel penelitian dengan menggunakan indikator pernyataan. pengukuran variabel yang diteliti diambil dari penelitian sebelumnya.

Variabel *leader humility* terdiri dari 9 pernyataan, sedangkan *organizational citizenship behavior* diukur dengan 11 pernyataan. *Job satisfaction* dan *employee engagement* masing-masing diukur dengan 8 pernyataan. Selain itu, variabel *employee performance* dibagi menjadi 2 dimensi: *adaptive performance* yang diukur dengan 6 pernyataan dan task

performance dengan 6 pernyataan. Penggunaan skala likert digunakan dengan membuat range 1-5 (1= sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju) digunakan dalam penelitian ini. Total pengukuran yang akan digunakan berjumlah 50 pernyataan, pernyataan yang diadaptasi dari (Ansong et al., 2024; Rafi et al., 2022).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survei, di mana kuesioner akan disebarlang langsung kepada karyawan yang bekerja di perusahaan konstruksi di seluruh area Tangerang. Sampel dipilih menggunakan metode purposive sampling, dengan kriteria sampel penelitian berusia dari 22 Tahun hingga 51 tahun, untuk Pendidikan dari SMU/SMK – S3 dengan kriteria karyawan tetap yang telah bekerja di divisi minimal 2 tahun data akan dikumpulkan selama periode Maret hingga Juni 2025, dengan target jumlah sampel sebanyak 250 responden. Ukuran sampel ini merujuk pada Hair & Alamer (2022) yang menyarankan bahwa ukuran sampel yang memadai untuk penelitian multivariat harus minimal 5-10 kali jumlah indikator yang diamati.

Hal ini penting untuk memastikan keakuratan hasil penelitian. Proses pengumpulan data akan diawali dengan penyebaran kuesioner awal (pretest) kepada 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Studi ini termasuk dalam penelitian kuantitatif dengan metode yang digunakan yaitu metode Covariance-Based Structural Equation Model (CB SEM), Dimana untuk pengolahan dan Analisa data dari penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4 (Partial Least Square). PLS diadopsi karena dinilai mampu menganalisis model pengukuran kompleks yang melibatkan banyak konstruk (Hair & Alamer, 2022). Dimana pada studi ini terdapat 5 variabel yaitu LH, JS, EE, OCB, EP kemudian juga akan mengamati jalur hubungan antara variable latennya serta adanya peran mediasi diantara hubungan variable laten tersebut, sehingga dinilai termasuk ke dalam penelitian dengan model yang kompleks.

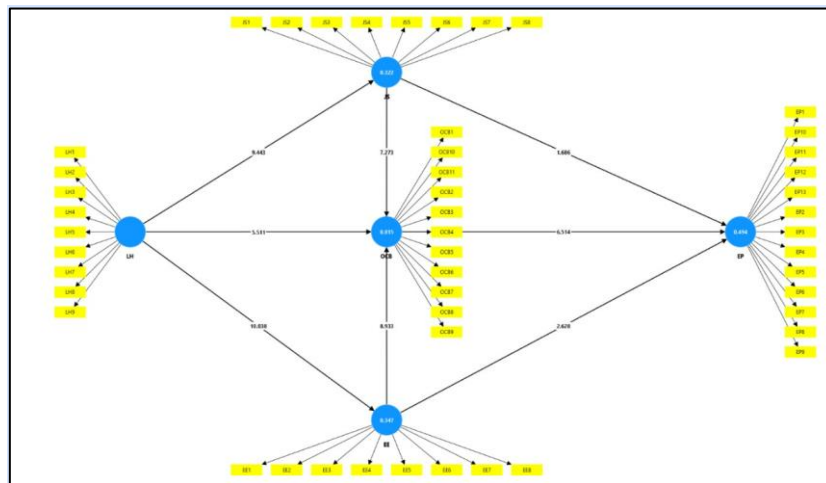
Pretest pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan 30 data responden sebagai sampel awal untuk menguji kelayakan data sebelumnya analisis utama. Salah satu aspek yang diuji adalah nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Bartlett's Test yang berfungsi untuk menilai kecukupan sampel dan kesesuaian data untuk analisis factor. Nilai KMO mengukur sejauh mana variable-variable saling berkorelasi dan cukup representative, dengan nilai ideal biasanya di atas 0,5 sedangkan *Bartlett's Test* menguji apakah korelasi antara variabel signifikan secara statistic. Hasil pretest ini menjadi dasar untuk memastikan bahwa data yang digunakan memenuhi persyaratan untuk dilanjutkan pada analisis faktor selanjutnya. (Hair et al., 2019).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden merupakan karyawan perusahaan konstruksi di Tangerang. Responden dimayoritas oleh perempuan sebanyak 134 orang (53,6%) dan laki-laki 116 orang (46,4%). Dari sisi Pendidikan terakhir SMA sebanyak 48 orang atau setara 19,2%, Diploma 54 orang (21,6%), S1 sebanyak 112 orang atau 44,8% dan S2/S3 36 orang sebanyak 14,4%. Dalam masa kerja 2-3 tahun ada 104 orang (41,6%), 3-4 tahun 48 orang (19,2%), 4-5 tahun 32 orang atau 12,8% dan diatas 5 tahun 66 orang (26,4%). Sebaran divisi karyawan adalah Pemasaran 54 orang (21,6%), Keuangan 60 orang (24%), SDM 71 orang (28,4%) dan Operasional 65 orang atau setara 26%.

Sebelum pengujian hipotesis, penelitian ini diawalnya dengan melakukan uji model pengukuran guna mengestimasi indikator variable laten. Mengacu pada metodologi yang dikemukakan, pengujian validitas konstruk meliputi evaluasi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *average variance extracted* (AVE) dengan memeriksa *outer loading* dari setiap indikator variable. Hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa semua pernyataan pada setiap variable memiliki *outer loading* $\geq 0,7$ dan *average variance extracted* (AVE) $\geq 0,5$. Sedangkan untuk uji reabilitas menggunakan *cronbach's alpha*, jika nilai *cronbach's alpha* melebihi 0,6 maka data *reliable*, Kemudian pada pengujian hipotesis (bootstrapping) akan

memeriksa nilai *path coefficient* yaitu original sample, T statistics, dan P value, dimana hasil penelitian ditunjukan pada Gambar 1 dibawah ini:



Gambar 1. Hasil Output PLS 4.0 CB SEM

Pengukuran *discriminant validity* indikator refleksif dapat dilihat pada cross loading antara indikator dan konstruknya. Pengukuran *discriminant validity* dengan membandingkan *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dinyatakan valid jika $\geq 0,5$ dan composite reliability-nya $> 0,6$. Hasil uji *Discriminant Validity* semua variabel dinyatakan valid karena nilai AVE setiap variabel laten lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan variabel lainnya (*Fornell-Larcker Criterion*). Berikut hasil pengukuran AVE dan *discriminant validity* seluruh variabel:

Tabel 1 nilai average variance extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted	Keterangan
Employee Engagement	0,981	Valid
Employee Performance	0,800	Valid
Job Satisfaction	0,768	Valid
Leader Humility	0,785	Valid
Organizational Citizen Behavior	0,671	Valid

Selanjutnya uji reliabilitas dilihat sesuai nilai *cronbach's alpha* yang dihasilkan dalam pengolahan data ini yang semua variabelnya bernilai mendekati 1 atau $\geq 0,8$ yang artinya sangat reliabel. Hasil uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang baik atau tidak dalam membentuk sebuah variabel laten. Hasil dari uji reliabilitas konstruk masing-masing variabel dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 2. Uji Reliabilitas Konstruk Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Employee Engagement	0,997	0,997
Employee Performance	0,969	0,975
Job Satisfaction	0,956	0,958
Leader Humility	0,961	0,961
Organizational Citizen Behavior	0,917	0,921

Dilihat dari tabel 2 di atas, reliabilitas konstruk variabel pada penelitian ini semuanya memenuhi persyaratan dengan menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dan composite reliability semua variabel penelitian $> 0,7$.

Nilai Discriminant Validity dapat dilihat dengan nilai fornell-lacker criterion. Tingkat Discriminant Validity dianggap memadai jika nilai AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk-konstruk lainnya atau jika nilai Discriminant Validity > 0,6 (Hair et al., 2013). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa model pengukuran ini memenuhi kriteria tersebut, mengkonfirmasi reliabilitas dan validitas konstruk yang dapat diterima. Berikut adalah hasil uji Discriminant Validity:

Berdasarkan output nilai R square employee Engagement = 0,350, artinya variabel Employee Engagement dapat dijelaskan oleh variabel Leader Huminty sebesar 35 % pada penelitian ini, sisanya 65% dijelaskan diluar penelitian ini. Variabel Employee Performance = 0,496, artinya variabel Employee Performance dapat dijelaskan oleh variabel Job Satisfaction, Employee Engagement dan OCB sebesar 49,6 % pada penelitian ini, sisanya 50,4% dijelaskan diluar penelitian ini. Berikutnya variabel Job Satisfaction = 0,351, artinya variabel Job Satisfaction dapat dijelaskan oleh Leader Huminty sebesar 35,1% dan sisanya 64,9% diluar penelitian ini. Variabel OCB sebesar 84,8% secara Bersama-sama dijelaskan oleh variabel Leader Huminty, Job Satisfaction dan Employee Engagement, sisanya 15,2% diluar penelitian ini.

Hasil pengujian model fit menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0,077 mengindikasikan tingkat kesesuaian model yang baik, karena berada dibawah ambang batas 0,10. Sementara itu, nilai NFI sebesar 0,789 menunjukan bahwa model penelitian telah memenuhi seluruh kriteria pengujian validitas, reliabilitas, dan kesesuaian model, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis struktural lebih lanjut.

Tabel 3 Data *T Statistics* dan *P Values*

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample	<i>T Statistics</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
H1	<i>Leader Humililty</i> Berpengaruh Positif Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,146	5,789	0,000	Data mendukung hipotesis
H2	<i>Leader Humililty</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0,552	8,720	0,000	Data mendukung hipotesis
H3	<i>Leader Humililty</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	0,536	8,878	0,000	Data mendukung hipotesis
H4	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh Positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,557	12,781	0,000	Data mendukung hipotesis
H5	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh Positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,335	8,130	0,000	Data mendukung hipotesis
H6	<i>Organizational Citizen Behavior</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0,473	4,005	0,000	Data mendukung hipotesis
H7	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0,181	1,474	0,141	Data tidak mendukung hipotesis
H8	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	0,353	3,563	0,000	Data mendukung hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pada penelitian ini H1, H2, H3, H4, H5, H6, dan H8 data mendukung hipotesis Sedangkan H7 tidak didukung oleh data, karena nilai T stastistik < 1,96 atau nilai p value lebih besar dari 0,05. Pengujian dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% dengan jenis pengujian one tailed. Selanjutnya data Outer loading dengan ambang batas minimum $\geq 0,70$ yang menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dan

konstruk laten dalam model pengukuran reflektif. Berdasarkan hasil analisis *outer loading*, seluruh indikator dalam penelitian ini menunjukkan nilai di atas ambang minimum 0,70, dengan rentang antara 0,877 hingga 0,822. Nilai *outer loading* $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam merefleksi konstruk laten yang diukurnya.

Selanjutnya data Nilai koefisien determinasi (R-Square) dimana ukuran statistik yang menunjukkan seberapa baik variable independen dapat menjelaskan variasi pada variable dependen dalam model, Nilai yang mendekati 1 menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan prediksi yang baik, artinya variable independent dapat menjelaskan Sebagian besar variasi variable dependen (Hair et al., 2019).

Tabel 7. Data *R Square*

Variabel	R-square	Keterangan
EE	0,350	Moderat
EP	0,496	Moderat
JS	0,351	Moderat
OCB	0,848	Moderat

Berdasarkan hasil analisis R-square (R^2), yang ditunjukan dalam tabel, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan mampu menjelaskan variasi variable dependen dengan Tingkat yang bervariasi. Variabel Employee Engagement sebesar 0,350, Employee Performance sebesar 0,496, Job Satisfaction sebesar 0,351, dan Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,848. Nilai R^2 ini menunjukkan seberapa besar proporsi variansi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R-square dapat dikategorikan menjadi lemah $< 0,33$, moderat $0,33-0,67$, dan kuat $> 0,67$. Berdasarkan kriteria tersebut: EE, EP, dan JS memiliki nilai R^2 dalam kategori moderat, yang berarti model mampu menjelaskan sekitar 35–49% variasi yang terjadi pada masing-masing variabel tersebut, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model Sedangkan OCB memiliki nilai R^2 sebesar 0,848, yang tergolong kuat, menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan 84,8% variasi dalam perilaku kewarganegaraan organisasi, dan hanya 15,2% dipengaruhi oleh faktor di luar model.

Hipotesis pertama Leader Humililty Berpengaruh Positif Terhadap Organizational Citizenship Behavior dapat dibuktikan pada penelitian ini. Pimpinan yang rendah hati dan bersifat terbuka akan membangun interpersonal yang kuat dengan bawahannya. Sikap ini meningkatkan rasa aman karyawan dalam bekerja dan mendorong terbentuknya perilaku OCB pada pekerjaannya. Motivasi dari pimpinan membuat karyawan terinspirasi sehingga menunjukkan perilaku positif mau membantu rekan kerja yang lain dalam mencapai tujuan organisasi karena adanya rasa solidaritas dan loyalitas dengan rekan kerja. Budaya terbuka dan kolaboratif meningkatkan kesediaan karyawan untuk berkontribusi melebihi kewajibannya dalam bekerja yang merupakan perilaku OCB.

Adanya pimpinan yang bersifat terbuka ini mendorong karyawan berperilaku lebih dalam bekerja karena adanya rasa nyaman. Leader Huminity yang bersifat terbuka akan memberikan apresiasi pada semua karyawan yang memiliki kontribusi unik untuk perusahaan. Studi ini sejalan dengan penelitian Ding et al. (2020), Suryani et al. (2023) dan Ansong et al. (2024) yang menyatakan Leader Huminity berpengaruh positif terhadap perilaku OCB karyawan. Pemimpin yang rendah hati membangun budaya kerja yang penuh kepercayaan dan penghargaan, membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terlibat aktif dalam kegiatan positif bagi organisasi. Dalam proyek konstruksi yang sering membutuhkan kerja sama tim dan komunikasi efektif, adanya pemimpin dengan sifat rendah hati memperkuat hubungan antar anggota dan meningkatkan perilaku OCB yang vital dalam menyelesaikan proyek.

Leader Humililty berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction terbukti pada penelitian ini. Pimpinan yang humble, bersifat terbuka, rendah hati secara emosional memperkuat keterikatan dengan karyawan. Pengakuan kontribusi karyawan oleh atasan menjadi umpan

balik karyawan merasa dihargai secara personal sehingga mendorong timbulnya rasa puas dalam bekerja. Lingkungan kerja yang inspiratif tercipta dari leader humility sehingga karyawan merasa didukung atas ide dan sarannya dan kepuasan kerja mereka meningkat karena adanya keterlibatan dan pengakuan dalam bekerja, Hubungan terbuka antara atasan dan bawahan menjadi pendorong motivasi dalam bekerja sehingga secara instristruik timbul rasa puas dalam bekerja.

Sikap rendah hati dan tidak tingginya ego pimpinan mengurangi stress dalam bekerja yang membuat karyawan cenderung lebih maksimal dalam bekerja hingga timbul rasa puas. Keterbukaan pimpinan, sifat humble kepada karyawan sehingga mau mempromosikan karyawan, mendorong adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Mereka merasa puas karena telah di promosikan di posisi yang sesuai. Adanya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini selaras dengan hasil studi Zhong et al. (2020), Mauliddiyah (2021), Wang et al. (2024) dan Luo et al. (2022).

Leader Humility berpengaruh positif terhadap Employee Engagement pada penelitian ini memperkuat studi dari Magyar (2022), Ding et al. (2020) dan Ansong et al. (2024). Pemimpin yang humble terbuka terhadap masukan, mengakui kontribusi karyawan, dan memprioritaskan kesejahteraan tim sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berpartisipasi aktif dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka. Leader humility menumbuhkan hubungan interpersonal berdasarkan kepercayaan dan saling menghargai. Karyawan yang percaya dan merasa dihargai oleh pemimpin mereka cenderung lebih bersemangat, loyal, dan berkomitmen pada pekerjaan dan organisasi.

Pemimpin yang rendah hati menciptakan suasana kerja yang terbuka dan inklusif, di mana karyawan merasa aman untuk mengemukakan ide, inovasi, dan masukan. Hal ini menumbuhkan keterlibatan aktif karena karyawan merasa suara mereka didengarkan. Leader huminty berkontribusi terhadap peningkatan employee engagement karena adanya keterbukaan dan motivasi membuat mereka lebih bersemangat dan berkomitmen dalam peran pekerjaannya. Karyawan yang sudah memiliki engagement tinggi terhadap perusahaan akan berusaha sekuat tenaga untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.

Hal ini terjadi karena pimpinan selalu menghargai kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan. Leader humility memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mengemukakan ide, dan berkontribusi lebih bagi organisasi, sehingga meningkatkan rasa kepuasan dan makna dalam pekerjaan. Dalam industri konstruksi yang dinamis dan kompleks, pemimpin rendah hati membantu karyawan menghadapi tekanan kerja yang tinggi dengan meningkatkan hubungan interpersonal dan saling percaya antar tim, yang memperkuat kepuasan kerja dan kinerja jangka panjang.

Selanjutnya Job Satisfaction berpengaruh Positif terhadap Organizational Citizenship Behavior dapat dibuktikan dalam penelitian ini. Karyawan yang semangat dalam bekerja, cenderung lebih loyal dan inisiatif dalam membantu rekan kerjanya sehingga terciptanya budaya kerja yang produktif. Karyawan yang puas terhadap hasil kerjanya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, sehingga memberikan kontribusi lebih terhadap pekerjaan melebihi tugas utamanya sehingga terdorongnya perilaku OCB seperti membantu rekan kerja lain agar hasil pekerjaannya menjadi lebih baik. Rasa puas terhadap pekerjaan membuat seorang karyawan terdorong untuk memberikan lebih kepada organisasinya yang berasal dari peran di luar tugas utamanya.

Hubungan positif antara karyawan memperkuat perilaku OCB karena terciptanya kondisi membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan. Kepuasan kerja merupakan pondasi bagi karyawan dalam mendorong perilaku OCB sehingga terciptanya lingkungan kerja yang produktif. Hasil studi ini selaras dengan penelitian (Shrestha & Bhattarai, 2022), Lin et al., (2020) dan (Ghasemy & Elwood, 2023). Karyawan yang merasa puas karena dipromosikan oleh pimpinan akan mendorong timbulnya perilaku OCB. OCB ditandai dengan mau membantu rekan kerja lain dalam menyelesaikan pekerjaannya tanpa melanggar hak-hak orang lain. Rasa puas dengan pekerjaan membuat karyawan lebih terikat secara

emosional pada organisasi, yang membuka peluang mereka melakukan tindakan di luar tanggung jawab yang mendukung tujuan bersama. Industri konstruksi menuntut kerja sama tim yang kuat dan lingkungan kerja yang menantang, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor penting untuk mendorong OCB yang dapat meningkatkan kinerja proyek dan suasana kerja kolektif.

Employee Engagement berpengaruh Positif terhadap Organizational Citizenship Behavior juga terbukti pada penelitian ini. Karyawan yang memiliki keterikatan merasa terhubung dengan nilai dan tujuan perusahaan, sehingga mereka memiliki kontribusi dalam membantu rekan kerja agar lebih produktif dan memberikan hasil kerja yang maksimal. Karyawan yang memiliki keterikatan dalam pekerjaan merasa bertanggung jawab atas hasil kerja rekan kerjanya karena tentunya berpengaruh terhadap hasil perusahaan secara keseluruhan, maka diluar tugas utama mereka merasa punya tanggung jawab dalam membantu rekan kerjanya. Rasa keterikatan karyawan muncul ketika mereka merasa diakui sehingga mendorong perilaku OCB dengan memberi kontribusi lebih dalam pekerjaan ataupun membantu pekerjaannya.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian (Ansong et al., 2024), Wang et al. (2024) dan Maryam et al. (2021). Karyawan yang memiliki engagement dengan perusahaan tentunya akan menyelesaikan semua tugas-tugasnya dengan baik. Selain menyelesaikan pekerjaan sendiri, karyawan yang mempunyai keterikatan dengan perusahaan juga akan membantu rekan kerja lainnya melanggar hak-hak orang lain. Di industri konstruksi yang mengandalkan kerja tim dan kolaborasi intensif, employee engagement sangat penting untuk membangun ikatan kerja yang solid dan kekompakan tim. Keterlibatan karyawan yang tinggi menjadi kunci untuk menumbuhkan OCB yang bermanfaat dalam penyelesaian proyek berkualitas dan tepat waktu.

Organizational Citizen Behavior berpengaruh terhadap Employee Performance pada penelitian ini dapat dibuktikan. Perilaku OCB mendorong karyawan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugasnya, menjaga keteraturan lingkungan kerja dan berkomitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Perilaku OCB akan mengurangi hambatan dalam bekerja sehingga tercapainya kinerja maksimal dalam bekerja. Perilaku OCB meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga mereka yang dihargai akan berperan untuk keberhasilan organisasi dengan mempertahankan kinerja. Perilaku OCB mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga memungkinkan karyawan bekerja dengan focus dan efisien tanpa hambatan produktifitas.

OCB tidak hanya meningkatkan kinerja individu tapi tim yang sangat berarti untuk keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sayuti et al., (2020), Widyaningrum, (2020) dan Rembet et al., (2020). Perilaku OCB yang dilakukan karyawan dengan membantu pekerjaan rekan kerja lainnya bertujuan agar semua pekerjaan terselesaikan dengan baik sehingga tercapainya tujuan perusahaan. Employee Performance tercermin dengan adanya kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam industri konstruksi yang mengandalkan kolaborasi ketat dan manajemen proyek kompleks, OCB sangat penting untuk memperkuat kerja sama antar tim dan memastikan keberhasilan proyek melalui peningkatan kinerja individu dan kolektif.

Job Satisfaction berpengaruh terhadap Employee Performance. Hasil studi ini tidak mendukung penelitian Mangkang & Chutima, (2022) , Riyanto et al (2021) dan Memon et al (2023). Tidak signifikannya pengaruh job satisfaction terhadap employee performance menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang bersifat afektif, seperti rasa nyaman dan aman, tidak selalu mendorong peningkatan produktivitas, bahkan dapat menempatkan karyawan pada kondisi comfort zone. Dalam banyak organisasi yang berbasis prosedur dan target, kinerja lebih ditentukan oleh faktor struktural seperti SOP, sistem penilaian, teknologi, supervisi, dan beban kerja, sehingga ruang peningkatan kinerja tidak bergantung pada tingkat kepuasan kerja. Selain itu, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja cenderung bersifat tidak

langsung melalui variabel seperti motivasi, komitmen organisasi, employee engagement, dan OCB, sehingga tanpa memasukkan variabel mediasi tersebut, hubungan langsung menjadi tidak signifikan. Di bawah tekanan target serta sistem insentif dan sanksi, karyawan tetap dituntut mencapai standar kinerja tertentu terlepas dari kondisi emosionalnya. Dalam konteks budaya kerja yang menekankan kepatuhan dan stabilitas, variasi kinerja antar individu menjadi relatif kecil, yang secara statistik semakin melemahkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

Rasa puas dalam bekerja yang tidak disertai peningkatan karir kadang mampu menurunkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang tidak kondusif, kurangnya komunikasi dan manajemen yang kurang baik terkadang hanya membuat karyawan puas secara personal namun tidak terstimulasi untuk meningkatkan pekerjaannya. Kadang rasa puas hanya untuk pekerjaan individu sendiri tanpa termotivasi untuk meningkatkan performa dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif akan memperlihatkan kontribusi yang besar pada perusahaan.

Karyawan dengan kontribusi yang tinggi tentunya akan dipromosikan pada posisi tertentu dan promosi ini yang mendorong terciptanya kepuasan kerja. Dalam industri konstruksi, di mana pekerjaan seringkali menuntut fisik dan mental yang berat serta deadline ketat, kepuasan kerja menjadi faktor kunci untuk menjaga performa karyawan agar tetap produktif, efisien, dan berkualitas tinggi. Kepuasan yang tinggi membantu mengurangi stres dan kelelahan sehingga kualitas dan ketepatan penyelesaian proyek terjaga.

Employee Engagement berpengaruh terhadap Employee Performance didukung dalam penelitian ini. Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Employee Performance karena keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik mendorong mereka untuk memberikan usaha terbaik, berkomitmen pada pekerjaan, dan berkontribusi secara maksimal sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Karyawan yang memiliki keterikatan menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan fokus yang tinggi, yang berujung pada performa kerja yang superior dan pencapaian tujuan organisasi.

Karyawan yang terlibat secara aktif merasa termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan mencari cara untuk meningkatkan hasil kerja. Motivasi ini meningkatkan produktivitas dan kualitas output yang dihasilkan. Employee engagement memperkuat komitmen karyawan kepada organisasi, sehingga mereka lebih loyal dan berusaha mempertahankan atau meningkatkan performa mereka demi kesuksesan bersama. Hasil studi selaras dengan penelitian terdahulu dari Mangkang & Chutima (2022), Raghavendra & Kamaraj (2024) dan Riyanto et al. (2021).

Karyawan dengan Engagement yang tinggi akan berusaha sekuat tenaga untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Sikap ini menyebabkan mereka bisa menangani semua pekerjaan dengan baik untuk tercapainya tujuan organisasi. Di sektor konstruksi, pekerjaan menuntut kolaborasi tim yang baik, perhatian terhadap detail, serta kemampuan mengelola deadline dan tekanan lapangan. Employee engagement sangat krusial karena membantu menjaga semangat kerja dan meningkatkan performa individu maupun tim yang berujung pada keberhasilan proyek.

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian terhadap keseluruhan hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini telah terbukti adanya pengaruh positif yang signifikan, Dimana hasil pengujian menyatakan bahwa hubungan Leader Humility berpengaruh terhadap perilaku OCB, Job Satisfaction dan Employee Engagement. Job Satisfaction dan Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, Perilaku OCB dan Employee Engagement berpengaruh terhadap Employee Performance dan Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

Leader Humility yang bersifat terbuka, rendah hati mampu menjalin keterikatan dengan karyawan sehingga terciptanya kepuasan kerja dan keterikatan kerja, yang juga mendorong terciptanya perilaku OCB pada karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan dalam bekerja akan terdorong meningkatkan performa bekerja untuk mencapai hasil yang lebih maksimal. Rasa puas dalam bekerja terkadang dibatasi oleh beberapa faktor yang membuat karyawan tidak meningkatkan kinerjanya, diantaranya lingkungan kerja yang tidak kondusif atau jenjang karir yang tidak jelas.

Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu tertentu, sebaiknya penelitian dilakukan dalam waktu yang lama untuk melihat efek lebih panjang hubungan antar variabel. Pengaruh Leader Huminty terhadap Job Satisfaction, Employee Engagement, Dan OCB Serta Dampaknya Pada Employee Performance. Variabel hanya terbatas pada employee Performance sebaiknya dilanjutkan pengaruh terhadap kinerja organisasi sebagai dampak dari Employee Performance. Penelitian ini baru dilakukan di Perusahaan konstruksi pada wilayah Tangerang, belum ke wilayah yang lebih luas, diharapkan penelitian selanjutnya melakukan penelitian dengan responden berasal dari wilayah yang lebih luas dengan industry yang berbeda.

Implikasi Manajerial penelitian ini diperlukan pimpinan yang bersifat terbuka, rendah diri dan mengutamakan kepentingan tim dari kepentingan pribadi agar karyawan memiliki keterikatan dalam bekerja sehingga terciptanya kepuasan kerja agar terciptanya budaya kerja yang positif seperti perilaku OCB dan hasil yang maksimal. Leader humility adalah kunci untuk membangun perilaku ekstra-role karyawan yang memperkuat teamwork, meningkatkan dukungan sosial di lingkungan kerja, dan memicu komitmen yang lebih tinggi, yang semuanya menjadi pondasi penting untuk performa karyawan yang unggul di industri konstruksi. Pelatihan dan gaya kepemimpinan yang focus pada empati pada karyawan harus menjadi prioritas bagi organisasi.

Manajer perlu memastikan komunikasi dua arah untuk menghargai masukan dan ide-ide karyawan agar bisa memaksimalkan potensi mereka. Secara individu disarankan untuk rajin mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan utama di organisasi agar terciptanya performance maksimal dalam bekerja dan rasa kepuasan kerja yang diiringi dengan skill yang memadai akan mendorong terciptanya performance kerja. Perusahaan perlu membuat branding perusahaan agar karyawan merasa optimis dalam bekerja sehingga akan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik untuk memepertahankan nama baik organisasi dan branding yang telah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Afram, J., Manresa, A., & Mas-Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. *Intangible Capital*, 18(1), 96–119. <https://doi.org/10.3926/ic.1781>
- Afshan, G., Kashif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., & Akram, U. (2021). High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership. *Journal of Management Development*, 40(6), 503–525. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2020-0311>
- Aggarwal, A., & Mittal, A. (2021). Modeling the Effect of Organizational Justice on Employee's Well-Being, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions through Employee Engagement. *The Open Psychology Journal*, 14(1), 238–248. <https://doi.org/10.2174/1874350102114010238>
- Ansong, A., Owusu, S. A., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. K. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358166>
- Awalia, F. Y., & Yanuar, Y. (2024). the Influence of Employee Engagement and Organizational Support on Employee Performance Mediated By Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Application on Economics and Business*, 2(2), 3308–3317. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i2.3308-3317>

- Berhanu, K. Z. (2023). Mediating role of job satisfaction on the relation between staff development and performance. *Cogent Education*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2207408>
- Carden, L., Maldonado, T., Brace, C., & Myers, M. (2021). Fostering Innovation Through Humble Leadership and Humble Organizational Culture. *Journal of Business Strategies*, 38(2), 73–94. <https://doi.org/10.54155/jbs.38.2.73-94>
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph18189499>
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., & Amin, K. (2020). Humble Leadership Affects Organizational Citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting. *Frontiers in Psychology*, 11(February), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065>
- Dlamini, P. N. T., & Mhandu, J. (2024). An Investigation into the Effectiveness of the Current Performance Appraisal System and Its Contribution to Employee Performance for National Health Laboratory Services Employees at Amajuba-Mzinyathi and Umkhanya-Zulu Business Units, Kwazulu-Natal Region. *African Journal of Development Studies (Formerly AFFRIKA Journal of Politics, Economics and Society)*, 14(1), 151–182. <https://doi.org/10.31920/2634-3649/2024/v14n1a8>
- Ete, Z., Sosik, J. J., Cheong, M., Chun, J. U., Zhu, W., Arenas, F. J., & Scherer, J. A. (2020). Leader honesty/humility and subordinate organizational citizenship behavior: a case of too-much-of-a-good-thing? *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 391–404. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2019-0557>
- Ghasemy, M., & Elwood, J. A. (2023). Job satisfaction, academic motivation, and organizational citizenship behavior among lecturers during the COVID-19 pandemic: a cross-national comparative study in Japan and Malaysia. *Asia Pacific Education Review*, 24(3), 353–367. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09757-6>
- Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2019). Does organizational culture matter in the relationship between trust and SMEs performance. *Management Decision*, 57(7), 1638–1658. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2018-0557>
- Hair, J. ., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). Multivariate Data Analysis. In *Exploratory Data Analysis in Business and Economics*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0_3
- Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hassan, S., Nasim, H., Shah, M., Ishaque, A., & Fiza, M. (2023). The bright and dark side of humble leadership for project success: A conservation of resources perspective. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2249559>
- Jufrizen, Farisi, S., Hasibuan, J. S., & Gunawan, A. (2024). Factors affecting organizational citizenship behavior of budget hotel employees in Indonesia: Examining the mediating role of work engagement and affective commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 549–561. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.44](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.44)
- Khairy, H. A., Agina, M. F., Aliane, N., & Hashad, M. E. (2023). Internal Branding in Hotels: Interaction Effects of Employee Engagement, Workplace Friendship, and Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/su15054530>
- Knezović, E., & Dilovic, A. (2020). Work-Related Outcomes : the Case of Bosnia and Herzegovina. *Jornal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 133–150.
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>

- Li, L., Zheng, X., & Zhang, Q. (2022). Does leaders' adoption of employee voice influence employee work engagement? *Personnel Review*, 51(2), 683–698. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2020-0262>
- Lin, L. L. C., Irawan, A. P., Anggarina, P. T., & Hung, C.-P. (2020). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Effect of Job Satisfaction. *Atlantis Press*, 145(Icebm 2019), 307–314. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200316.330>
- Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y., & Peng, J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322>
- Magyar, L. A. (2022). *Examining Leadership Behavior on Employee Engagement: A Quantitative Study of Lead with Humility and Respect Every Individual*. 9, 356–363.
- Maldonado, T., Vera, D., & Spangler, W. D. (2022). Unpacking humility: Leader humility, leader personality, and why they matter. *Business Horizons*, 65(2), 125–137. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.032>
- Mangkang, P., & Chutima, P. (2022). The Impact of Organisational Climate on Employee Engagement and Performances in a Multinational Oil and Gas Exploration and Production Company in Thailand. *Engineering Journal*, 26(8), 53–66. <https://doi.org/10.4186/ej.2022.26.8.53>
- Mardiani, I. N., & Chandra, R. (2022). The influence of work motivation and leadership style on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(2), 30–34. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v2i2.158>
- Maryam, S., Sule, E. T., Joeliaty, & Ariawaty, R. N. (2021). Effects of safety climate and employee engagement towards organisational citizenship behaviour of sewage workers. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 253–275. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.10>
- Mauliddiyah, N. L. (2021). *Leadership Style and Organizational Culture: Impacts on Employee Job Satisfaction in The Marryland Teaching Hospital*. October, 6.
- Md.Aftab Anwar, Aa. M. O.-G. (2015). The Effects of Spiritual Intelligence and its Dimensions on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(4), 1162–1178.
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030064>
- Panigrahi, A., Khaire, R., Hota, S., Taggar, R., & Kumar, A. (2024). Sustainability of banking professionals through the mediating role of employee engagement among organisational citizenship behaviour and job satisfaction. *Environment and Social Psychology*, 9(3), 1–14. <https://doi.org/10.54517/esp.v9i3.2026>
- Qian, X., Zhang, M., & Jiang, Q. (2020). Leader Humility, and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior and Withdrawal Behavior: Exploring the Mediating Mechanisms of Subordinates' Psychological Capital. *MDPI*.
- Rafi, M., Jian Ming, Z., & Ahmad, K. (2022). Estimation of the knowledge management model for performance measurement in university libraries. *Library Hi Tech*, 40(1), 239–264. <https://doi.org/10.1108/LHT-11-2019-0225>
- Raghavendra, R., & Kamaraj, M. (2024). Impact of Employee Engagement on Organizational Performance – Moderating Role of Job Satisfaction. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 5(3), 977–986. <https://doi.org/10.47857/irjms.2024.v05i03.0943>
- Rembet, G. A., Firdiansjah, A., & Sutriswanto. (2020). The Effect of Organizational Commitment and Employee Engagementtowards Employee Performance through Organization Citizenship Behaviors. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 06(09), 07–13. <https://doi.org/10.31695/ijasre.2020.33869>

- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Sayuti, A. J., Hazisma, S., & Vera Riama, L. (2020). *Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Implication Towards Employee Performance*. III(Icoborot 2018), 217–224. <https://doi.org/10.2991/icoborot-18.2019.32>
- Setyowati, T., Az, B. T., Tobing, D. S. K., Handriyono, Nurhayati, & Qomariah, N. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Mediating the Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction with Employee Performance. *Quality - Access to Success*, 22(185), 220–234. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.185.29>
- Sheikh, A. M. (2022). Leader humility and team effectiveness: a moderated mediation model of leader-member exchange and employee satisfaction. *Evidence-Based HRM*, 10(4), 368–384. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2021-0119>
- Shrestha, M., & Bhattarai, P. C. (2022). Contribution of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior: A Survey of the School Teachers of Nepal. *Journal of School Administration Research and Development*, 7(1), 36–49. <https://doi.org/10.32674/jsard.v7i1.2165>
- Soyalin, M. (2023). the Mediating Role of Workplace Happiness in the Effect of Humble Leadership on Employee Performance. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(27), 206–222. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2023.008>
- Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Saihu, M., Amalia, E., & Fathoni, M. A. (2023). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic work ethics and humble leadership. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00160-3>
- Ummah, M. S. (2019). The Effect of Personality and Leadership Style on Leadership Effectiveness and Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.
- Valiño, P. C., Leguía, A. P., Sanz, J. M. L., & Ripoll, R. R. (2024). Job satisfaction and happiness keys in the prosocial behavior of citizens in Europe. *BMC Psychology*.
- Wali, J. Al, Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2022). Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 706–726. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2021-0205>
- Wang, G., Saher, L., Hao, T., Ali, A., & Amin, M. W. (2024). Unlocking employee innovative behavior: the role of humble leadership, core self-evaluation, and leader-member exchange. *BMC Psychology*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01668-y>
- Widyaningrum, M. E. (2020). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on the Effect of Work Culture and Leadership Style on Employee Performance (Study at the Department of the PU Resources of the Air to the West Is East). *European Journal of Business and Management*, 12(23), 52–58. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-23-06>
- Yang, B., Shen, Y., & Ma, C. (2022). Humble Leadership Benefits Employee Job Performance: The Role of Supervisor–Subordinate Guanxi and Perceived Leader Integrity. *Frontiers in Psychology*, 13(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936842>
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(1), 19–36. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0124>
- Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & Lu, G. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1603–1612. <https://doi.org/10.1111/jonm.13306>
- Zhu, J., Tang, W., Wang, H., & Chen, Y. (2021). The influence of green human resource management on employee green behavior—a study on the mediating effect of environmental belief and green organizational identity. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084544>