

Analisis Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Pemediasi

Ivo Nurhafni[✉], Zefriyenni, Jhon Very

Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang

ivonurhavni123@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the influence of transformational leadership, employee competence, and organizational justice on employee performance through organizational citizenship behavior as an intervening variable at Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga in Tanah Datar district. The method used is Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) 3.0. By circulating a questionnaire as many as 87 respondents. The results of data analysis concluded that there was a positive and significant influence on the Transformational Leadership variable on Organizational Citizenship Behavior. There is a positive and significant influence of the Employee Competence variable on Organizational Citizenship Behavior. There is a negative and insignificant effect of the Organizational Justice variable on Organizational Citizenship Behavior. There is a positive and significant effect of the Transformational Leadership variable on Employee Performance. There is a positive and significant influence of the Employee Competence variable on Employee Performance. There is a positive and significant effect of the organizational justice variable on employee performance. There is a positive and significant effect of Organizational Citizenship Behavior on employee performance. Organizational Citizenship Behavior is not able to mediate transformational leadership on employee performance. Organizational Citizenship Behavior is not able to mediate employee competence on employee performance. Organizational Citizenship Behavior is not able to mediate organizational justice on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Competence, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening pada dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar. Metode yang digunakan adalah *Structur Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) 3.0. Dengan mengedarkan kuesioner sebanyak 87 responden. Hasil analisis data menyimpulkan, terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kompetensi Pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan variabel Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, Keadilan Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Pegawai

Journal of Business and Economics is licensed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Tanah Datar merupakan salah satu kabupaten di Sumatera Barat yang terkenal memiliki keindahan alam. Salah satu nagari di Tanah Datar yaitu Nagari Pariangan ditetapkan oleh Media pariwisata dari New York, Amerika, Travel Budget pada 2012 menjadikan

Nagari Pariangan sebagai desa terindah di dunia. Dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah dibidang Kepariwisataan, Pengembangan Ekonomi Kreatif, Kepemudaan dan keolahragaan sesuai dengan Perda Nomor 9 Tahun 2016 tentang Tugas pokok dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah. Dinas pariwisata,

pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar yang disingkat DISPARPORA adalah suatu elemen pelaksana bidang kebudayaan, pariwisata, pemuda, dan olahraga yang dipimpin oleh kepala dinas dan bertanggung jawab kepada wali kota melalui sekretaris daerah. Pada persaingan global saat ini, dunia kerja sangat membutuhkan orang yang bisa berfikir untuk maju, cerdas, inovasi, dan mampu berkarya dengan semangat tinggi dalam menghadapi perkembangan zaman. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan tujuan untuk mencapai kelangsungan hidup organisasi. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat.

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [1]. Berdasarkan hasil penelitian beberapa ahli menunjukkan bahwa *transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance*[2]. Sedangkan menurut penelitian [3] menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut [4] kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahan untuk menunjukkan perilaku ekstra (OCB) dan membuat bawahannya merasakan kepuasan saat menjalankan pekerjaannya. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap para pegawainya dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai mengesampingkan kepentingan pribadi [4]. Sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh [5], bahwasanya kepemimpinan transformasional ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian [6], [7] menunjukkan bahwa *Transformational leadership has a positive and*

significant effect on employee performance. Sedangkan [8], mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya [9] mengatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB.

Menurut [10] kompetensi pegawai merupakan: "Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik". Berdasarkan hasil penelitian [11] dan [12], menunjukkan bahwa *employee competence has a positive and significant effect on employee performance*. Sedangkan menurut [13] penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut [14], keadilan organisasi merupakan persepsi individu terhadap keadilan perlakuan yang mereka terima di tempat kerja. Berdasarkan hasil penelitian [15], [16], [17] dan [18], menunjukkan bahwa *organizational justice has a positive and significant effect on employee performance*. Sedangkan menurut [2], penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut [19] *organizational citizenship behavior* adalah perilaku pegawai yang secara sukarela keterlibatan dalam meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi tidak secara eksplisit dihargai oleh organisasi, tepatnya OCB adalah tipe khusus dari perilaku organisasi yang diperlukan untuk pertumbuhan dan kebersihilan setiap organisasi. Berdasarkan hasil penelitian [18], [20] menunjukkan bahwa *employee competence has no effect on organizational citizenship behavior*. Sedangkan menurut [21] penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior has an effect on employee performance*. [22] mengatakan OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 Pengukuran Capaian Kinerja Sasaran Kunjungan Wisatawan pada dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar.

Tabel 1. Pengukuran Capaian Kinerja Sasaran Kunjungan Wisatawan

Indikator Kinerja	2017		2018		2019		2020		2021	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisa	Target	Realisasi
Kunjungan Wisatawan	1.025.000 Orang	1.276.915 Orang	1.050.000 Orang	1.297.786 Orang	1.075.000 Orang	1.218.576 Orang	1.100.000 Orang	665.780 Orang	1.150.000 Orang	669.069 Orang

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Disparpora Tanah Datar

Dari Tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa untuk target dan capaian kunjungan tahun 2017 dan tahun 2018 mengalami peningkatan, dimana target kunjungan pada tahun 2017 sebanyak 1.025.000 orang telah terealisasi sebanyak 1.276.915 orang dan pada tahun 2018 dengan target sebanyak 1.050.000 orang

telah terealisasi sebanyak 1.297.786 orang dan mengalami penurunan pada tahun 2019 dengan target sebesar 1.075.000 orang telah terealisasi sebanyak 1.218.576 orang. Pada tahun 2020 mengalami penurunan sangat drastis dengan target sebesar 1.100.000 orang telah terealisasi sebanyak 665.780

Orang . Kemudian, mengalami peningkatan pada tahun 2021 dengan target kunjungan sebesar 1.150.000 Orang telah terealisasi sebanyak 669.069 Orang.

Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2 Pengukuran Capaian Kinerja Sasaran pendapatan asli daerah pada dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar.

Tabel 2. Pengukuran Capaian Kinerja Sasaran Pendapatan Asli Daerah dari Sektor Pariwisata

Indikator Kinerja	2017		2018		2019		2020		2021	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisa si	Target	Realisasi
Pendapatan Asli Daerah	Rp. 3.884.404.000	Rp. 4.092.915.500	Rp. 4.270.085.000	Rp. 6.440.715.000	Rp. 8.536.370.000	Rp. 5.804.760.000	Rp. 9.000.000.000	Rp. 2.678.475.000	Rp. 10.000.000.000	Rp. 3.106.346.920

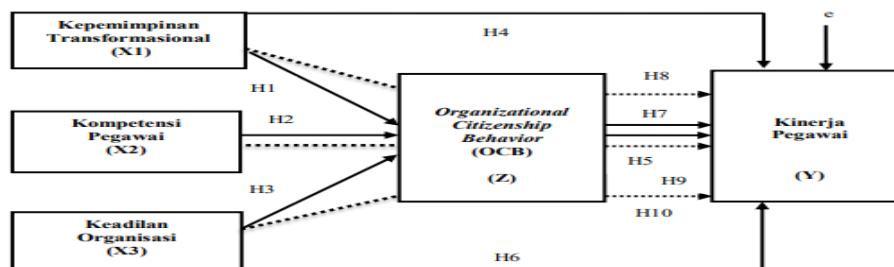
Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Disparpora Tanah Datar

Dari Tabel 1.2 diatas dapat diketahui bahwa untuk target dan capaian pendapatan asli daerah tahun 2017 dan tahun 2018 mengalami peningkatan, dimana target dan capaian pendapatan asli daerah pada tahun 2017 sebanyak Rp. 3.884.404.000 telah terealisasi sebanyak Rp. 4.092.915.500 dan pada tahun 2018 dengan target sebanyak Rp. 4.270.085.000 telah terealisasi sebanyak Rp. 6.440.715.000 dan mengalami penurunan pada tahun 2019 dengan target sebesar Rp. 8.536.370.000 telah terealisasi sebanyak Rp. 5.804.760.000. Pada tahun 2020 mengalami penurunan sangat drastis dengan target sebesar Rp. 9.000.000.000 telah terealisasi sebanyak Rp. 2.678.475.000 dengan capaian 29,76 %. Kemudian, mengalami peningkatan pada tahun 2021 dengan target capaian pendapatan asli daerah sebesar Rp. 10.000.000.000 telah terealisasi sebanyak Rp. 3.106.346.920.

Dari hal tersebut jumlah kunjungan wisatawan dan pendapatan asli daerah selama 5 tahun terakhir mengalami penurunan yang sangat signifikan pada tahun 2020 ini disinyalir disebabkan oleh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, Keadilan Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Metodologi Penelitian

Jenis penelitian ini artinya penelitian kuantitatif yang memakai data primer berupa data akibat asal penyebaran angket kuesioner Penelitian dilakukan di dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar yang beralamat di Komplek Benteng Van der Capellen Batusangkar, Sumatera Barat. Adapun dari bentuk kerangka pikir yang digunakan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

2.1 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya [23]. Populasi dalam penelitian ini ialah 87 pegawai dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar. Data sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut [23]. Pada penelitian ini, sampel diambil dengan teknik sampel jenuh. Sampel dalam penelitian menggunakan semua populasi yaitu sebanyak 87 pegawai dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar.

2.2 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini memakai alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan sebuah pendekatan berbasis komponen digunakan untuk pengujian contoh persamaan struktural biasanya disebut dengan SEM. *Partial Least Square* didasarkan pada gagasan yang mempunyai dua prosedur iteratif yang menggunakan estimasi kuadrat terkecil buat model tunggal serta multi-komponen. Menggunakan mekanisme algoritma bertujuan untuk meminimalkan varians berasal semua variabel dependen, Maka dari itu, penyebab serta arah antara semua variabel perlu didefinisikan secara jelas. PLS terbagi atas model pengukuran dan model struktural. PLS artinya metode yang efektif dan efisien

dengan tidak menggunakan dari banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator menggunakan skala kategori, ordinal, interval hingga rasio). PLS sangat efisien dalam menjalankan perhitungan algoritma yg mampu mengestimasi contoh yang lebih besar serta komplek dengan ratusan variabel laten dan ribuan indikator [24].

2.2.1 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam teknik analisis data dengan menggunakan SmartPLS terdapat tiga kriteria buat menilai outer yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Indikator dianggap mempunyai reliabilitas yang baik Jika mempunyai nilai diatas 0,7. Namun demikian di riset tahap pengembangan skala, loading factor 0,5 sampai 0,6 masih bisa diterima. Angka ini bisa dilihat menggunakan tabel outer loading di SmartPLS. Pada pengujian *composite reliability* ini ada dua tabel yang wajib diamati yaitu nilai yang ada di tabel *Composite reliability* serta *Cronbachs Alpha* yang nilai nya harus lebih besar dari 0,6. buat pengujian *Discriminant Validity* dapat dilihat pada nilai *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstruknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator menggunakan konstruk lainnya. Terdapat alternatif buat menguji *Discriminant Validity* dengan membandingkan nilai akar dari *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya [24].

2.2.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner* dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* berasal model penelitian. penilaian model menggunakan PLS dimulai menggunakan melihat *R-square* untuk setiap variabel penelitian. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai efek yang *substantive* [24].

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Deskripsi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar. Jumlah kuesioner yang dibagikan pada seluruh bidang sebanyak 87 kuesioner.

3.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian merupakan profil yang ada pada pengunjung yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden Penelitian

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	55	63,2
Perempuan	32	36,8
Umur		
$\geq 17 - 25$ Tahun	4	4,6
$> 25 - 35$ Tahun	33	37,9

$>35 - 45$ Tahun	19	21,8
>45 Tahun	31	35,6
Pendidikan Terakhir		
SMA	10	11,5
D3	17	19,5
S1	56	64,4
S2	4	4,6
Lama Bekerja		
$>1 - 5$ Tahun	16	18,4
$>5 - 10$ Tahun	35	40,2
>10 Tahun	36	41,4
Penghasilan		
Rp. 2.000.000 – Rp. 4.000.000	51	58,6
Rp. 4.000.000 – Rp. 8.000.000	36	41,4

Sumber: Data Primer (diolah)

Sesuai karakteristik pegawai dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar jika dilihat asal sisi jenis kelamin asal 87 pegawai yang menjadi sampel di penelitian ini, sebanyak 55 orang atau sebesar (63,2%) memiliki jenis kelamin laki-laki dan sisanya sebesar 32 atau sebesar (36,8%) berjenis kelamin perempuan. Akibat ini mengindikasikan bahwa lebih banyak didominasi pegawai berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan usia, berusia $\geq 17 - 25$ tahun sebanyak 4 orang (4,6%), $>25 - 35$ tahun sebanyak 33 orang (37,9%), $>35 - 45$ tahun sebanyak 19 orang (21,8%), dan >45 tahun sebanyak 31 orang (35,6%). Berdasarkan pendidikan, responden yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 10 orang (11,5%), D3 sebanyak 17 orang (19,5%), S1 sebanyak 56 orang (64,4%), dan S2 sebanyak 4 orang (4,6%). Responden yang masa bekerja $>1 - 5$ Tahun sebanyak 16 orang (18,4%), $>5 - 10$ tahun sebanyak 35 orang (40,2%), >10 tahun sebanyak 36 orang (41,4%). Terakhir, responden yang berpenghasilan Rp. 2.000.000 – Rp. 4.000.000 sebanyak 51 orang (58,6%), dan Rp. 4.000.000 – Rp. 8.000.000 sebanyak 36 orang (41,4%).

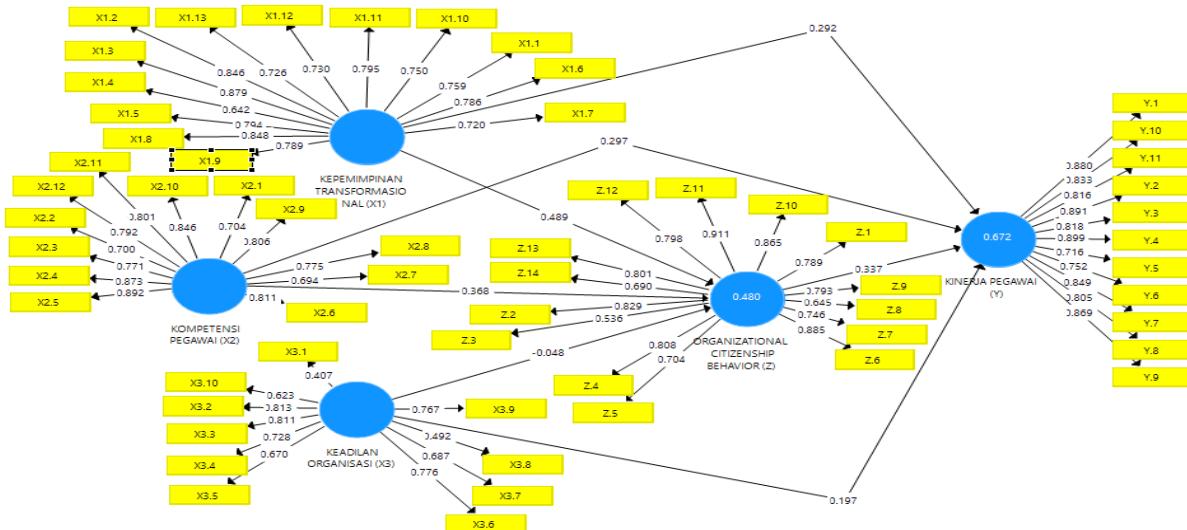
3.3. Analisis Data Penelitian

Teknik pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square (PLS)* memerlukan 2 tahap buat penilaian asal sebuah model penelitian yaitu *outer model* dan *inner model*. Penilaian outer contoh bertujuan buat menilai hubungan antara *score item* atau indikator dengan skor konstruknya yg menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan. Pengujian outer contoh dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan buat seluruh variabel penelitian. Terdapat tiga kriteria dalam penggunaan teknik analisa data buat menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* serta *Composite Reliability*. Pada termin pengembangan hubungan 0,50 sampai 0,6 disebut masih memadai atau masih bisa diterima. Pada penelitian batasan nilai-nilai *convergent validity* di atas 0,5.

3.3.1 Pengujian Outer Model (*Structural Model*)

Sebelum Eliminasi Berdasarkan hasil pengujian outer model dengan menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai

korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian disajikan pada Gambar 2.

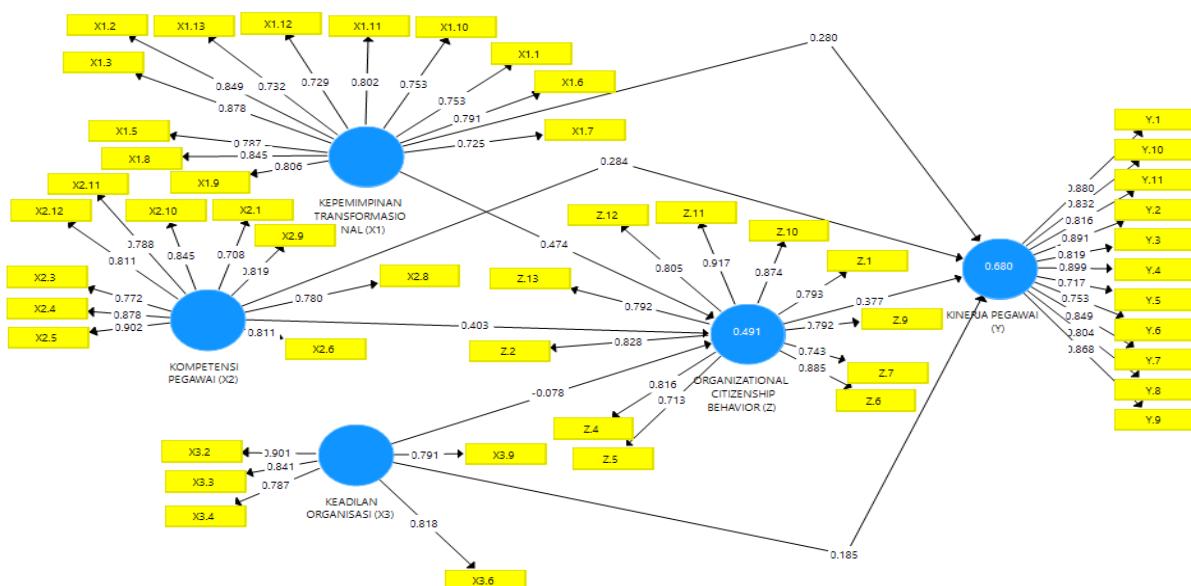


Gambar 2. Outer Loadings Sebelum Eliminasi

3.3.2 Pengujian Outer Model (*Structural Model*)

Setelah Eliminasi Berdasarkan hasil pengujian outer model dengan menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai

korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Outer Loadings Setelah Eliminasi

3.3.3 Penilaian Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria validitas suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted*

(AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 4. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

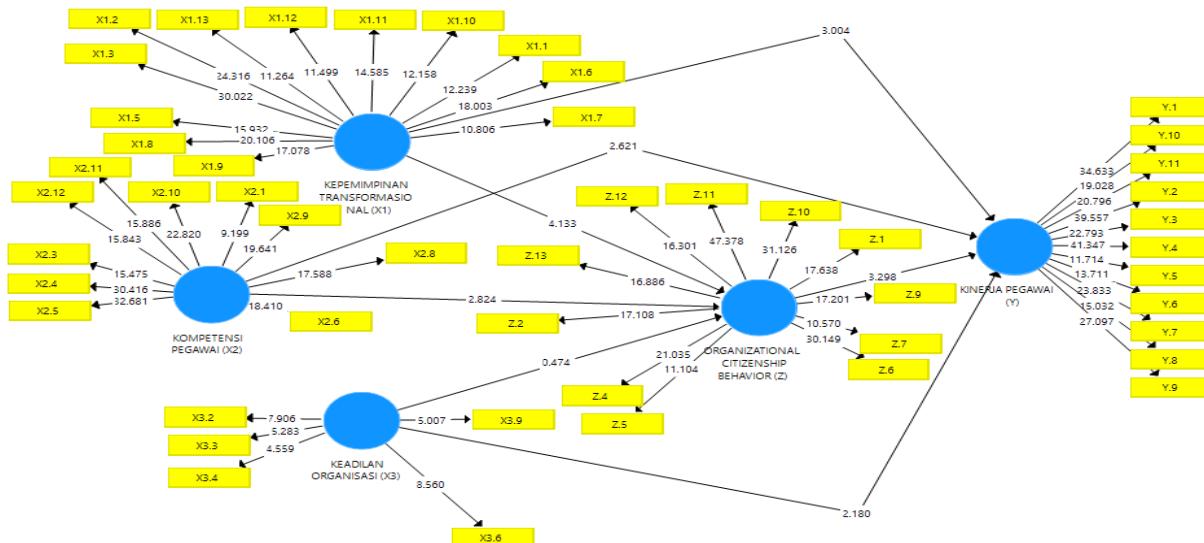
Variabel	AVE
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.623
Kompetensi Pegawai (X2)	0.661
Keadilan Organisasi (X3)	0.687
Kinerja Pegawai (Y)	0.692
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0.667

Sumber: Data Primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 kriteria yang direkomendasikan.

3.3.4 Penilaian Reliabilitas

Setelah diketahui tingkat kevalidan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *crombach alpha* > 0,70.



Gambar 4. Struktural Model Inner

Berdasarkan Gambar 4, bahwa model struktur diatas dapat dibentuk Persamaan Model sebagai berikut:

a. Model Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai, dan keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat *error* yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

$$Z = 4.133 X1 + 2.824 X2 + 0.474 X3 + e1$$

b. Model Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai, dan keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat *error* yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

$$Y = 3.004 X1 + 2.621 X2 + 2.180 X3 + 3.298 Z + e2$$

Penilaian inner model akan dievaluasi melalui nilai *R-Squared*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen

apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai *R-square* konstruk kinerja pegawai sebesar 68,0%, menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk kinerja pegawai dari konstruk kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai, keadilan organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Sementara nilai *R-Square* untuk konstruk *organizational citizenship behavior* sebesar 49,1% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh konstruk kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai, dan keadilan organisasi dalam menjelaskan atau mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi nilai *R-square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

3.3.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H_0 ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H_a diterima. Berikut hasil output SmartPLS, yang menggambarkan output estimasi untuk pengujian model structural yang disajikan pada Gambar 5 dan Gambar 6.

Tabel 6. Result For Inner Weights Direct Affect

Hipotesa	Hubungan	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDE V)	P Values	Hasil
H1	X1 -> Z	0.474	0.490	0.115	4.133	0.000	Signifikan
H2	X2 -> Z	0.403	0.392	0.143	2.824	0.005	Signifikan
H3	X3 -> Z	-0.078	-0.060	0.165	0.474	0.636	Tidak Signifikan
H4	X1 ->Y	0.280	0.279	0.093	3.004	0.003	Signifikan
H5	X2 ->Y	0.284	0.282	0.108	2.621	0.009	Signifikan
H6	X3 ->Y	0.185	0.187	0.085	2.180	0.030	Signifikan
H7	Z -> Y	0.377	0.376	0.114	3.298	0.001	Signifikan

Sumber: Data Primer (diolah)

Tabel 7. Result For Inner Weights Indirect Affect

Hipotesa	Hubungan	Original Sample (O)	Sample Mean	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDE V)	P Values	Hasil
H8	X1->Y-> Z	0.179	0.186	0.077	2.316	0.021	Signifikan
H9	X2->Y-> Z	0.152	0.146	0.068	2.237	0.026	Signifikan
H10	X3->Y-> Z	-0.029	-0.021	0.067	0.437	0.662	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer (diolah)

3.4 Hasil Penelitian

3.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien Kepemimpinan Transformasional sebesar 4,133 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $4,133 > 1,96$ dengan p-value $0,000 < 0,05$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [2], dan [9] bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka hasil tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil penelitian ini penulis merekomendasikan pada pihak dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar, *organizational citizenship behavior* akan meningkat apabila dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional melalui peningkatan karisma pemimpin yang baik.

3.4.2 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien Kompetensi Pegawai sebesar 2,824 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $2,824 > 1,96$ dengan p-value $0,005 < 0,05$ oleh karena itu H_0 ditolak dan H_2 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan Kompetensi Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [25], dan [26] yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka hasil tersebut membuktikan bahwa kompetensi pegawai positif dan signifikan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil penelitian ini penulis merekomendasikan pada pihak dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar, *organizational citizenship behavior* akan meningkat apabila dapat meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan kompetensi sosial.

3.4.3 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien Keadilan Organisasi sebesar 0,474 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik < t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $0,474 < 1,96$ dengan p-value $0,636 > 0,05$ oleh karena itu H0 diterima dan H3 ditolak, dengan kata lain tidak terdapat pengaruh dan tidak signifikan Kompetensi Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini sejalan dengan [27] yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

3.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien kepemimpinan transformasional sebesar 3,004 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $3,004 > 1,96$ dengan p-value $0,003 < 0,05$ oleh karena itu H0 ditolak dan H4 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [6], dan [7] yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka hasil tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini penulis merekomendasikan pada pihak dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar, kinerja pegawai akan meningkat apabila dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional melalui peningkatan karisma.

3.4.5 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien kompetensi pegawai sebesar 2,621 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $2,621 > 1,96$ dengan p-value $0,009 < 0,05$ oleh karena itu H0 ditolak dan H5 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [10] yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka hasil tersebut membuktikan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini penulis merekomendasikan pada pihak dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar, kinerja pegawai akan meningkat apabila dapat meningkatkan kompetensi pegawai melalui peningkatan kinerja, peningkatan intelektual.

3.4.6 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien keadilan organisasi sebesar 2,180 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik > t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $2,180 > 1,96$ dengan p-value $0,030 < 0,05$ oleh karena itu H0 ditolak dan H6 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [14] dan [15] yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka hasil tersebut membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini penulis merekomendasikan pada pihak dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar, kinerja pegawai akan meningkat apabila dapat meningkatkan keadilan organisasi melalui peningkatan keadilan interaksional.

3.4.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program SmartPLS menemukan nilai koefisien *organizational citizenship behavior* sebesar 3,298 yang

merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk ini terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya untuk menilai apakah hipotesis ini diterima atau ditolak, maka perbandingan antara nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Dimana nilai t-statistik $>$ t-tabel 1,96 pada alpha 5% atau $3,298 > 1,96$ dengan p-value $0,001 < 0,05$ oleh karena itu H0 ditolak dan H7 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [28], dan [29] yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka hasil tersebut membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini penulis merekomendasikan pada pihak dinas pariwisata, pemuda, dan olahraga kabupaten Tanah Datar, kinerja pegawai akan meningkat apabila dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui peningkatan *courtesy*.

3.4.8 *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Untuk mengetahui pengaruh memediasi atau tidak berdasarkan hasil pengujian indirect effect pada tabel diatas dapat dilihat bahwa hubungan langsung X1 \rightarrow Y memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,280, dan untuk hubungan tidak langsung X1 \rightarrow Z \rightarrow Y memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,179. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa nilai Original Sample (O) dari pengaruh langsung lebih besar dari Original Sample (O) pengaruh tidak langsung ($0,280 > 0,179$). Maka tidak memediasi.

3.4.9 *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai

Untuk mengetahui pengaruh memediasi atau tidak berdasarkan hasil pengujian indirect effect pada tabel diatas dapat dilihat bahwa hubungan langsung X2 \rightarrow Y memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,284, dan untuk hubungan tidak langsung X2 \rightarrow Z \rightarrow Y memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,152. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa nilai Original Sample (O) dari pengaruh langsung lebih besar dari Original Sample (O) pengaruh tidak langsung ($0,284 > 0,152$). Maka tidak memediasi.

3.4.10 *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai

Untuk mengetahui pengaruh memediasi atau tidak berdasarkan hasil pengujian indirect effect pada tabel diatas dapat dilihat bahwa hubungan langsung X3 \rightarrow Y memiliki nilai Original Sample (O) sebesar 0,185, dan untuk hubungan tidak langsung X3 \rightarrow Z \rightarrow Y memiliki

nilai Original Sample (O) sebesar – 0.029. Dari hasil ini dapat dilihat bahwa nilai Original Sample (O) dari pengaruh langsung lebih besar dari Original Sample (O) pengaruh tidak langsung ($0,185 > - 0.029$). Maka tidak memediasi.

4. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan statistik smartpls terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kompetensi Pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan variabel Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Daftar Rujukan

- [1]. Mangkunegara, A. . A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- [2]. 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>
- [3]. Dopara, L. N. (2018). Pengaruh Person Organization Fit Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada KPP Pratama Pare) Lindu. *Computers and Industrial Engineering*, 2(January), 6.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v7i3.830>
- [4]. Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. . S. K. (2020a). Gaya Kepemimpinan Transformasional

- Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 528.https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07
- [5] Rivai, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 118. https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol19.no2.118-126
- [6] Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). *Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance*. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065
- [7] Jufrizzen, & Afni Sasqia Putri Lubis. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874
- [8] Nurhuda, A., Sardjono, S., & Purnamasari, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. *IQTISHADEquity Jurnal Manajemen*, 1(1). https://doi.org/10.51804/iej.v1i1.355
- [9] Amri, K., Abidin, Z., & Nurmayanti, S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Dukcapil Kota Mataram). *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 6(4), 1–13. https://doi.org/10.29303/jmm.v6i4.266
- [10]. Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Index Cabang Bekasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadipayana*, 6(2), 665–669. https://doi.org/10.35137/jmbk.v6i2.186
- [11] Kartini, D., Kristiawan, M., & Fitria, H. (2020). *The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance*. 156–164. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.52155/ijpsat.v20.1.1730
- [12] Fadude, F. D., Tawas, H. N., & Poluan, J. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 31–40. https://doi.org/10.35794/emb.a7i1.22258
- Zainuri, MM, D. D. M. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Rembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *BMAJ: Business Management Analysis Journal*, 1(1), 26–36. https://doi.org/10.24176/bmaj.v1i1.2639
- Avilla, G. (2018). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, Dan Reaksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 10(1), 129. https://doi.org/10.25105/jmpj.v10i1.1670
- Thea Azalia Lansart, B. T., & Dotulong, L. O. . (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 5593–5602. https://doi.org/10.35794/emb.a7i4.26347
- Wipasoby, J. (2019). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai di UPT PPD wilayah provinsi kalimantan barat melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 78124. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26418/ejme.v7i4.34536
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). *The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing*. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117–129. https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001
- Kartini, D., Kristiawan, M., & Fitria, H. (2020). *The Influence of Principal's Leadership, Academic Supervision, and Professional Competence toward Teachers' Performance*. 156–164. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.52155/ijpsat.v20.1.1730
- Kartini, I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Jakarta Utara. *Jurnal Lentera Bisnis*, 6(1), 75. https://doi.org/10.34127/jrlab.v6i1.168

- [20] Natasya Nihayawati. (2017). Hubungan Antara Iklim organisasi terhadap keadilan oraganisasi, Fakultas Psikologi UMP, 2017. 8–28.
- [21] Triyanti, M. T., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Serta Dampaknya Pada Kinerja Dan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*,3,837.
<https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i03.p08>
- [22] Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3), 108. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v2i3.16219>
- [23] Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. CV. Alfabeta.
- [24] S. Yamin. (2021). *Smartpls 3. Amos & Stata*. Bekasi: PT. Dewangga Energi Internasional.
- [25] P. A. Rusmayanti, (2021). “Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap [26] Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banyuwangi) (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Jember)”.
- [27] R. Putra and K. Karyawan, (2021). “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Pt.Sawah Solok,” vol. 2, no. 2, pp. 989–1001.
- [28] Y. Syahtiani, (2020) “Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Sikap terhadap CSR sebagai Moderator,” *Jp3Sdm*, vol. 9, no. 2, pp. 1–17.
- [29] S. Bahri, M. Zaki, and F. Zulkarnain, (2018). “Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Stres Kerja Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Bagian Utara,” *J. Manaj.*, pp. 200–208.
- A. Suzanna, (2017). “Pengaruh *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT Taspen (PERSERO) kantor cabang cirebon,” *J. Log.*, vol. XIX, no. 1, pp. 42–50.