

THE INFLUENCE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS AN INTERVENING VARIABLE AND MODERATE BY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP (CASE STUDY ON REGIONAL REVENUE AGENCY OF BANTEN PROVINCE)

PENGARUH KETERIKATAN PEGAWAI DAN PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DAN DI MODERASI OLEH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (STUDI KASUS PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI BANTEN)

Muhammad Faris Rizki¹, Fauji Sanusi², Enis Khaerunnisa³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa^{1,2,3}

farisrizky861@gmail.com¹

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of employee engagement and perceptions of organizational justice on employee performance with organizational citizenship behavior as an intervening variable and moderated by transformational leadership at the Banten Province Regional Revenue Agency. The data for this quantitative study came from 65 employees of the Banten Province Regional Revenue Agency, and the sampling technique used was a saturated sample, which was not based on probability. There were 65 respondents in total, and 65 of them were workers who filled out the survey. This study uses t-test, descriptive statistics, outer model for measurement, and inner model for structural analysis, all within the SmartPLS 4.0 analysis tool. The results of this study show that : (1) Employee engagement has a positive and significant effect on employee performance. (2) Perceptions of organizational justice have no effect on employee performance. (3) Employee engagement has no effect on organizational citizenship behavior. (4) perceived organizational justice has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. (5) Organizational citizenship behavior has no effect on employee performance. (6) Organizational citizenship behavior is unable to mediate the relationship between employee engagement and employee performance. (7) Organizational citizenship behavior is unable to mediate the relationship between perceived organizational justice and employee performance. (8) Transformational leadership is unable to moderate the relationship between organizational citizenship behavior on employee performance.

Keywords: *Employee Engagement, Perceived Organizational Justice, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership.*

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh keterikatan pegawai dan persepsi keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening dan dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten. Data untuk penelitian kuantitatif ini berasal dari 65 pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yang tidak didasarkan pada probabilitas. Total ada 65 responden, dan 65 responden di antaranya adalah pekerja yang mengisi survei. Penelitian ini menggunakan uji-t, statistik deskriptif, model luar untuk pengukuran, dan model dalam untuk analisis struktural, semuanya di dalam alat analisis SmartPLS 4.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) Persepsi keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. (3) Keterikatan pegawai tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. (4) persepsi keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. (5) *Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. (6) *Organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi hubungan antara keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai. (7) *Organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi hubungan antara persepsi keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai. (8) Kepemimpinan

transformatif tidak mampu memoderasi hubungan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Keterikatan Pegawai, Persepsi Keadilan Organisasi, Kinerja Pegawai, *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan Transformatif.

PENDAHULUAN

Pada era bisnis yang kompetitif dan dinamis seperti saat ini, peran manajemen sumber daya manusia (SDM) ini bisa menjadi sangat penting bagi kesuksesan suatu organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif juga tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan tugas-tugas rutin melainkan juga dengan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Karena kinerja karyawan yang tinggi bukan hanya menguntungkan bagi sebuah organisasi untuk bisa mencapai tujuannya, melainkan juga bisa berdampak positif pada kepuasan karyawan dan hubungan karyawan dengan perusahaan.

Mengetahui pentingnya sumber daya manusia bagi keberlangsungan suatu perusahaan. Adapun juga salah satu aspek yang mendapatkan perhatian di dalam literatur studi Manajemen SDM adalah *Employee Engagemen* atau keterikatan karyawan.

Keterikatan karyawan ini mencerminkan tingkat kepuasan, komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks ini, keterikatan karyawan dapat berperan aktif sebagai faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja seorang karyawan di dalam perusahaan. Semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan, maka semakin besar pula kemungkinan seorang karyawan untuk dapat berkinerja lebih tinggi dan berkontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebagai mana menurut (Surur, 2018) menjelaskan keterikatan karyawan yang sengaja dibangun ini senantiasa menciptakan kekritisan yang positif pada kinerja karyawan.

Dalam konteks yang lebih luas lagi, organisasi modern juga mengakui pentingnya perilaku warga negara organisasi (*Organizational Citizenship Behavior – OCB*) sebagai kontribusi yang diberikan kepada karyawan di luar tugas-tugas pokok mereka. OCB juga mencakup sebuah tindakan sukarela seperti membantu seorang rekan kerja, berpartisipasi dalam sebuah proyek-proyek inovatif dan berkontribusi pada lingkungan kerja positif. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk mendorong karyawan agar bisa memiliki sifat OCB dengan berbagai cara seperti Memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan menciptakan lingkungan kerja positif, dan juga memberikan sebuah penghargaan dan sebuah pengakuan terhadap kinerja yang dilakukan karyawan untuk perusahaan (Lestari & Ghaby, 2018). Dalam studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa OCB bis berperan sebagai variabel intervening yang menghubungkan antara keterikatan karyawan dan persepsi keadilan terhadap kinerja karyawan.

Dalam konteks ini, penelitian ini memiliki tujuan untuk menyelidiki pengaruh keterikatan karyawan dan persepsi keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening, dan bagaimana peran kepemimpinan transformatif memoderasi hubungan tersebut. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan juga memahami peran penting kepemimpinan dalam proses tersebut. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan sumbangan baru dalam literatur manajemen SDM,

khususnya dalam konteks pengelolaan keterikatan karyawan, persepsi keadilan, OCB dan kepemimpinan transformasional.

Sebelum diterbitkan Peraturan Pemerintah tersebut Badan Pendapatan Daerah, masih berbentuk **Dinas Pendapatan Provinsi Banten** (Perda No. 13 Tahun 2002). Kemudian terjadi perubahan SOTK (mengikuti peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007) sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Banten No. 3 Tahun 2008 Dinas Pendapatan Provinsi Banten diubah menjadi **Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD)** dengan menggabungkan 3 instansi yang terdiri dari Dinas Pendapatan Daerah, Biro Keuangan Setda Provinsi Banten, dan Biro Perlengkapan Setda Provinsi Banten, pada tahun 2012 sesuai dengan Peraturan Daerah Provinsi Banten No. 3 Tahun 2012 diubah kembali menjadi **Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah** dengan memisahkan bagian aset masuk ke dalam Biro Perlengkapan yang merupakan bagian dari Sekretariat Daerah Provinsi Banten.

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Banten dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Banten No. 8 Tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan Perangkat Daerah Provinsi Banten (Lembaran Daerah Provinsi Banten No. 8 Tahun 2016) serta Peraturan Gubernur Provinsi Banten No. 83 Tahun 2016 tentang kedudukan, tugas pokok, fungsi, tipe, susunan organisasi, dan tata kerja perangkat daerah Provinsi Banten, yang berkedudukan sebagai unsur pelaksana otonomi daerah dibidang pendapatan daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang bertanggung-jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Penyelarasan ini di sesuaikan dengan nama OPD dan menjamin konsistensi perencanaan dan

pelaksanaan pembangunan sebagai upaya pencapaian indikator kinerja pembangunan yang telah ditetapkan dalam RPJMD Provinsi Banten Tahun 2017 – 2022.

Permasalahan Kinerja merupakan aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, termasuk Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten. Dengan begitu, organisasi diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Namun, dari pelaksanaan observasi awal yang dilakukan di lapangan, penulis menemukan bahwa kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten masih tergolong rendah. Hal ini dapat dilihat dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten. Laporan ini adalah bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta capaian keberhasilan atau kegagalan setiap program-program yang telah dilaksanakan oleh organisasi sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditentukan.

Pengukuran kinerja sangat dibutuhkan dalam menentukan capaian kinerja pada setiap program yang sedang dijalankan. Pengukuran kinerja dari Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten dilakukan dengan cara membandingkan antara target kinerja yang harus dicapai dengan realisasi kinerja yang dilakukan oleh organisasi dari setiap indikator kinerja utama.

Permasalahan yang terjadi pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten yaitu keterikatan pegawai. Ketika seorang pegawai merasa bahwa mereka tidak terikat kepada organisasi diakibatkan kurangnya koordinasi dan komunikasi dari seorang pemimpin terhadap pegawainya maka itu dapat menyebabkan kurangnya hasil kinerja yang dihasilkan seorang pegawai. Hal ini didukung dengan penelitian yang

dilakukan oleh Anuari et al., (2020) menyatakan bahwa keterikatan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Peneliti melakukan pra-survey terhadap 20 pegawai mengenai keterikatan pegawai.

Kemudian faktor kedua yang diduga menyebabkan menurunnya kinerja pegawai yaitu persepsi keadilan organisasi. Ketika pegawai merasa mereka tidak diperlakukan secara adil mereka akan merasa kurang termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, karena mereka merasa tidak dihargai dan diakui. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Manihuruk (2023) menyatakan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Peneliti melakukan pra-survey kepada 20 pegawai yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten mengenai persepsi keadilan organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan pendekatan ilmiah untuk mengumpulkan, menganalisis dan menginterpretasikan data dalam bentuk angka atau statistik. Pendekatan ini bertujuan untuk mengukur hubungan antar variabel dan mengidentifikasi pola atau tren yang dapat dinyatakan secara numerik.

Menurut (Andriyani, 2017) penelitian kuantitatif memfokuskan pada pengujian hipotesis untuk menemukan kebenaran dari hipotesis yang diteliti, selanjutnya dilakukan uji statistik untuk memberikan informasi dan penjelasan berupa data-data yang akurat agar dapat dianalisis lebih lanjut. Metode kuantitatif ini adalah serangkaian langkah dan teknik yang digunakan dalam penelitian

kuantitatif untuk mengumpulkan, menganalisis dan menginterpretasikan data numerik. Pemilihan metode kuantitatif yang tepat tergantung pada pertanyaan penelitian, sumber daya yang tersedia dan karakteristik populasi atau fenomena yang sedang diteliti.

Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, penelitian ini dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten yang beralamat di JL. Syech Nawawi Al-Bantani Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten (KP3B) Palima Serang – Banten.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi di dalam penelitian ini sebanyak 65 pegawai, di mana kinerja pegawai pada penelitian ini sedang mengalami penurunan dan membuat tidak tercapainya target dari instansi. Menurut Sugiono (2017: 185) populasi adalah suatu wilayah yang digeneralisasikan yang terdiri dari hal-hal atau orang-orang yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah diputuskan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga dapat ditarik kesimpulannya. Menurut Raihan, M.Si (2017: 85) populasi adalah sekumpulan individu yang memiliki ciri-ciri yang perlu dipelajari oleh peneliti. Tujuan dari populasi ini adalah agar peneliti dapat menentukan anggota sampel yang diambil dari seluruh populasi daerah tersebut.

Sampel

Sampel pada penelitian ini didapat sebanyak 65 sampel, di mana menggunakan sampel jenuh. Menurut Sugiono (2017: 73) sampel jenuh adalah sampel yang diperoleh dari populasi

harus secara akurat mencerminkan ukuran dan susunan populasi. Untuk sampel merupakan berapa banyak sampel yang harus diambil dari suatu populasi. Menurut Arikunto (2014: 104) jika seluruh populasi lebih besar dari 100, maka dapat dikumpulkan 10-15% atau 20-25% dari total populasi. Jika jumlah populasi kurang dari 100, maka diambil sampel seluruhnya. Berdasarkan penelitian ini, penulis memilih 65 responden dari seluruh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten karena jumlah responden tidak melebihi 100 orang. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus memiliki sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan proses pengolahan data dibantu oleh *software* SmartPLS 4.0 pada PLS-SEM, terdapat dua tahapan untuk

mengevaluasi model, antara lain model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

Analisis Model Pengukur (Outer Model)

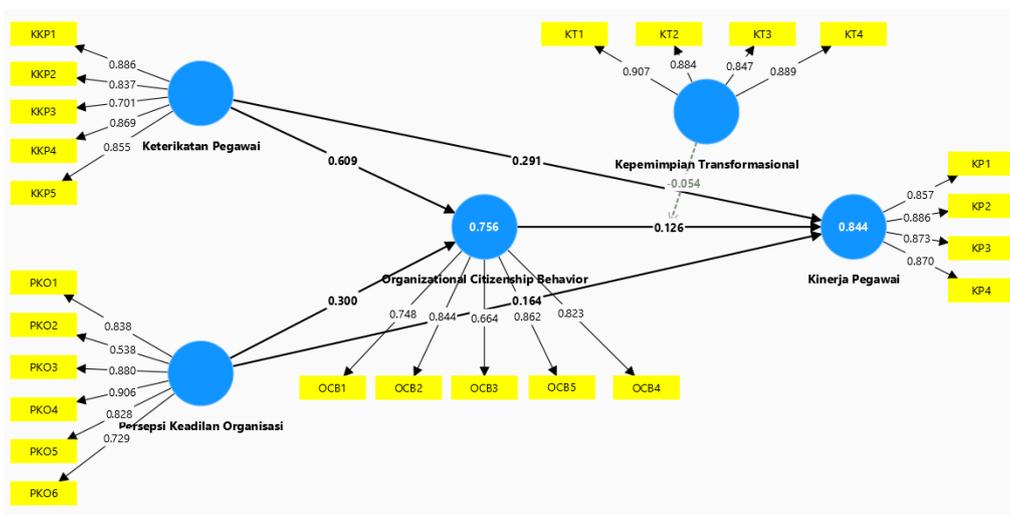
Analisis model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menguji validitas yang terbagi menjadi validitas konvergen dan validitas diskriminan, serta menguji reliabilitas.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguku valid atau tidaknya pernyataan pada kuesioner. Suatu kuesioner dapat dinyatakan valid jika pernyataan dapat mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali & Latan, 2015). Uji validitas terdiri dari dua bentuk, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dapat diketahui dari nilai *loading factor* pada masing-masing indikator pada variabel latennya diharapkan > 0,70. Berikut ini adalah hasil dari pengujiannya:



Gambar 1. Tampilan Output Model Pengukuran (*Outer Model*)

Sumber: Data diolah

Berdasarkan pada gambar 1 diketahui terdapat nilai *loading factor* dibawah 0,7 hal tersebut menunjukkan tidak memenuhi syarat. Indikator yang memiliki nilai *loading faktor* dibawah 0,7 adalah PKO2 dan OCB3. Dengan

demikian, dua indikator tersebut akan dihilangkan atau dihapus dan selanjutnya dilakukan pengujian ulang. Dibawah ini merupakan tabel nilai *loading factor* dari masing-masing indikator dalam penelitian ini:

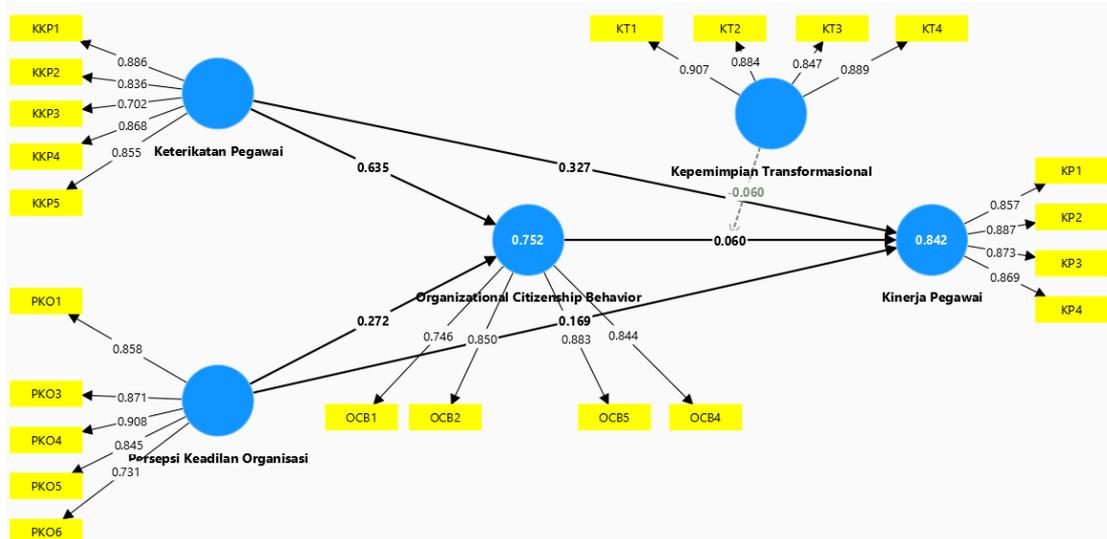
Tabel 1. Nilai *Loading Factor* Model Pengukuran (*Outer Model*)

Indikator	Keterikatan Pegawai	Persepsi Keadilan Organisasi	Kinerja Pegawai	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepemimpinan Transformasional
KKP1	0.886				
KKP2	0.837				
KKP3	0.701				
KKP4	0.869				
KKP5	0.855				
PKO1		0.838			
PKO2		0.538			
PKO3		0.880			
PKO4		0.906			
PKO5		0.828			
PKO6		0.729			
KP1			0.857		
KP2			0.886		
KP3			0.873		
KP4			0.870		
OCB1				0.748	
OCB2				0.844	
OCB3				0.664	
OCB4				0.862	
OCB5				0.823	
KT1					0.907
KT2					0.884
KT3					0.847
KT4					0.889

Sumber: Data diolah

Didalam penelitian ini menggunakan 24 indikator, namun 2 dari indikator tersebut harus dihilangkan dikarenakan tidak memenuhi syarat. Ketiga indikator tersebut adalah PKO2

dan OCB3. Selanjutnya, akan dilakukan pengujian ulang terhadap 22 indikator yang tersisa dan didapatkan hasil sebagai berikut:



Gambar 2. Tampilan Output Revisi Model Pengukuran (*Outer Model*)
Sumber: Data diolah

Berdasarkan gambar 2 dapat diketahui bahwa ke-22 indikator yang kembali dilakukan pengujian ulang seluruhnya dapat dianggap valid dikarenakan memiliki nilai *loading*

facktor yang memenuhi syarat atau diatas 0,7. Berikut merupakan tabel nilai *loading factor* dari ke-22 indikator yang telah diuji ulang sebagai berikut:

Tabel 2. Revisi Nilai *Loading Factor* Model Pengukuran (*Outer Model*)

Indikator	Keterikatan Pegawai	Persepsi Keadilan Organisasi	Kinerja Pegawai	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Kepemimpinan Transformasional</i>
KKP1	0.886				
KKP2	0.836				
KKP3	0.702				
KKP4	0.868				
KKP5	0.855				
PKO1		0.858			
PKO3		0.871			
PKO4		0.908			
PKO5		0.845			
PKO6		0.731			
KP1			0.857		
KP2			0.887		
KP3			0.873		
KP4			0.869		
OCB1				0.746	
OCB2				0.850	
OCB4				0.883	
OCB5				0.844	
KT1					0.907
KT2					0.884

KT3	0.847
KT4	0.889

Sumber: Data diolah

Selain dilihat dari nilai *loading factor*, sebuah indikator didalam validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted*

(AVE). Suatu konstruk dapat dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5. Berdasarkan perhitungan, dapat dilihat hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0.905	0.906	0.933	0.778
Keterikatan Pegawai	0.887	0.893	0.918	0.692
Kinerja Pegawai	0.894	0.895	0.927	0.759
Organizational Citizenship Behavior	0.852	0.868	0.900	0.692
Persepsi Keadilan Organisasi	0.899	0.914	0.925	0.714

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5. Variabel Keterikatan Pegawai memiliki nilai AVE sebesar 0,692; Persepsi Keadilan Organisasi 0,714; Kinerja Pegawai 0,759; *Organizational Citizenship Behavior* 0,692 dan Kepemimpinan Transformasional 0,778. Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa seluruh konstruk valid dengan memenuhi syarat validitas konvergen.

Uji validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dari nilai *cross loading factor*, dengan membandingkan nilai *loading* konstruk yang diajukan harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* dengan konstruk yang lain. Berikut ini adalah hasil pengujian validitas diskriminan yang dilihat dari nilai *cross loading factor*:

Tabel 4. Nilai Cross Loading

Indikator	Keterikatan Pegawai	Persepsi Keadilan Organisasi	Kinerja Pegawai	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepemimpinan Transformasional
KKP1	0.886	0.634	0.704	0.758	0.640
KKP2	0.836	0.596	0.693	0.673	0.619
KKP3	0.702	0.691	0.600	0.614	0.597
KKP4	0.868	0.743	0.751	0.735	0.681
KKP5	0.855	0.653	0.737	0.752	0.685
PKO1	0.732	0.858	0.765	0.751	0.819
PKO3	0.733	0.871	0.730	0.716	0.704
PKO4	0.665	0.908	0.714	0.665	0.671
PKO5	0.697	0.845	0.668	0.653	0.735
PKO6	0.488	0.731	0.484	0.435	0.470
KP1	0.686	0.731	0.857	0.711	0.748
KP2	0.755	0.766	0.887	0.738	0.783

KP3	0.764	0.659	0.873	0.765	0.726
KP4	0.722	0.658	0.869	0.749	0.726
OCB1	0.580	0.515	0.498	0.746	0.578
OCB2	0.757	0.721	0.629	0.850	0.723
OCB4	0.713	0.604	0.843	0.844	0.685
OCB5	0.764	0.727	0.802	0.883	0.761
KT1	0.694	0.751	0.783	0.745	0.907
KT2	0.670	0.678	0.728	0.765	0.884
KT3	0.645	0.730	0.722	0.683	0.847
KT4	0.725	0.730	0.783	0.737	0.889

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 4. dapat diketahui bahwa nilai *loading* masing-masing indikator yang dituju lebih besar dibanding nilai *loading* indikator pada variabel lainnya. Maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang diujikan valid dengan memenuhi syarat validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguku keandalan dari indikator variabel yang diteliti dan bertujuan

menguji kuesioner disebut reliabel atau handal apabila tanggapan seseorang terhadap pernyataan tetap konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali & Latan, 2020). Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan dua metode diantaranya dapat dilihat dari nilai *cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Dalam uji ini dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7 dan *Composite Reliability* > 0,7. Berikut hasil dari uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 5. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0.905	0.906	0.933	0.778
Keterikatan Pegawai	0.887	0.893	0.918	0.692
Kinerja Pegawai	0.894	0.895	0.927	0.759
Organizational Citizenship Behavior	0.852	0.868	0.900	0.692
Persepsi Keadilan Organisasi	0.899	0.914	0.925	0.714

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7 dan nilai *Composite Reliability* > 0,7. Sehingga, dapat diketahui bahwa alat ukur dalam penelitian ini *reliable* atau responden mengisi pernyataan kuesioner secara konsisten.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam analisis model struktural atau *inner model* pada PLS dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* untuk memperlihatkan seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Nilai *R-Square* dapat menentukan baik atau tidaknya suatu model. Jika nilai *R-Square* 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun mempunyai nilai yang kuat, moderat dan lemah (Ghozali & Latan, 2020).

Tabel 6. Hasil Uji R-Square (R²)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai	0.842	0.829
Organizational Citizenship Behavior	0.752	0.744

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 6, dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Pegawai memiliki pengaruh kuat dengan nilai R² sebesar 0.842 yang berarti sebesar 84% varian Kinerja Pegawai dijelaskan oleh variabel Keterikatan Pegawai dan Persepsi Keadilan Organisasi dan 16% varian Kinerja Pegawai dijelaskan oleh variabel lain. Sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai R² sebesar 0.752 yang berarti sebesar 75% variabel *Organizational Citizenship Behavior* dijelaskan oleh variabel Keterikatan Pegawai Dan Persepsi Keadilan Organisasi dan 25% varian

Organizational Citizenship Behavior dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan perbandingan antara hasil t-statistik dan t-tabel dengan nilai probabilitas atau *alpha* sebesar 0,05 atau 5% dan nilai t-tabel sebesar 1,96. Maka kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H₀ ditolak dan H₁ diterima t-statistik > 1,96. Sedangkan, untuk menerima atau menolak hipotesis menggunakan probabilitas adalah H₀ ditolak dan H₁ diterima ketika *p value* < 0,05. Berikut dilampirkan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Pengujian Hubungan Langsung Antar Konstruk (*Direct Effect*)

	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values
Keterikatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0.327	0.291	0.137	2.378	0.009
Keterikatan Pegawai -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.635	0.635	0.083	7.649	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	0.060	0.064	0.120	0.503	0.307
Persepsi Keadilan Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.169	0.180	0.125	1.356	0.088
Persepsi Keadilan Organisasi -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.272	0.267	0.091	2.983	0.001
Kepemimpinan Transformasional x <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Pegawai	-0.060	-0.061	0.066	0.909	0.182

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 7 hasil pengujian hipotesis, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar

- 0,327. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $2,378 > 1,96$ dengan nilai $p\ value\ 0,009 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shindie *et al.* (2020), Cendani & Tjajaningsih, (2016), Anuari. (2020), Afridhamita & Efendi. (2020) dan Fidyah & Setiawati. (2020) yang menyatakan bahwa Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Pertama (H_1) **diterima**.
- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar 0,169. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $1,356 < 1,96$ dengan nilai $p\ value\ 0,088 > 0,05$. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Metria & Riana. (2018), Kalay. (2016), Purwantoro & Bagyo. (2019), Manihuruk. (2023) dan Faisal & Septyarini. (2022) yang menyatakan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Kedua (H_2) **ditolak**.
- c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar 0,635. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $7,649 > 1,96$ dengan nilai $p\ value\ 0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Musoli & Yamini. (2020), Cendani & Tjajaningsih. (2016), Song *et al.* (2019), Muchollasho & Mulyana. (2021) dan Maharani & Frianto. (2023) yang menyatakan bahwa Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian Hipotesis Ketiga (H_3) **diterima**.
- d. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar 0,272. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $2,983 > 1,96$ dengan nilai $p\ value\ 0,001 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prahesti *et al.* (2017), Nwibere. (2014), Cahayu & Andriyani. (2015), Lestyanie & Yanuar. (2019) dan Kamil & Rivai. (2021) yang menyatakan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian Hipotesis Keempat (H_4) **diterima**.
- e. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar 0,060. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $0,503 < 1,96$ dengan nilai $p\ value\ 0,307 > 0,05$. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lestari & Ghaby. (2018), Prahesti *et al.* (2017) Dart *et al.* (2015), Karavardar. (2014) dan Abrar & Isyanto. (2019) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan

signidikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Kelima (H_5) **ditolak**.

- f. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Transformasional tidak memoderasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar -0,060. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $0,909 < 1,96$ dengan nilai *p value*

$0,182 > 0,05$. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Diopara. (2020), Lukman *et al.* (2023), Badi & Khuzaini. (2022), Rita *et al.* (2018) dan Santika *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional dapat memodrasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Kedelapan (H_8) **ditolak**.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

HIPOTESIS	Hasil	Keterangan
Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	Diterima	Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Ditolak	Persepsi Keadilan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
Keterikatan Pegawai terhadap Organizational Citizenship Behavior	Diterima	Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior
Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior	Diterima	Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior
Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai	Ditolak	Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
Kepemimpinan Transformasional memoderasi hubungan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai	Ditolak	Kepemimpinan Transformasional tidak memoderasi hubungan antara Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah

Uji Intervening

Pada pengujian intervening, parameter uji signifikan dapat dilihat melalui *Spesific Indirect Effect* yang dapat digunakan untuk melihat efek

pengujian tidak langsung (*indirect*) dengan besaran nilai berdasarkan t-statistik $> 1,96$ dan *p value* $< 0,05$ yang sudah ditentukan (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 9. Hasil Pengujian Hubungan Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values
Persepsi Keadilan Organisasi -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Pegawai	0.016	0.016	0.034	0.481	0.315
Keterikatan Pegawai -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja Pegawai	0.038	0.041	0.077	0.498	0.309

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 9, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut:

a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi hubungan antara Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter 0,038. Dari hasil pengolahan data didapatkan hasil nilai t-statistik lebih kecil dari t-tabel yaitu bernilai 0,498 < 1,96 dengan nilai *p value* 0,309 > 0,05. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Laura. (2024), Audina. (2022), Badriyanto & Maryadi. (2023), Chasanah *et al.* (2022) dan Chaerunnisa & Pancasasti. (2021) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi hubungan antara Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Keenam (H₆) **ditolak**.

b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter 0,016. Dari hasil pengolahan data didapatkan hasil nilai t-statistik lebih kecil dari t-tabel yaitu bernilai 0,481 < 1,96 dengan nilai *p value* 0,315 > 0,05. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Jufrizen & Hamdani. (2023), Ogwuche *et al.* (2018), Nurhafni. (2022), Shan *et al.* (2018) dan Abdelaziz Swalhi *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Ketujuh (H₇) **ditolak**.

Tabel 10. Ringkasan Hasil Uji Intervening

HIPOTESIS	Hasil	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> mampu memediasi hubungan antara Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	Ditolak	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> tidak mampu memediasi hubungan antara Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> mampu memediasi hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Ditolak	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> tidak mampu memediasi hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Sumber: Data diolah

Pembahasan Pengaruh Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t-statistik 2,378 dan nilai *p value* 0,009 yang menunjukkan Hipotesis Pertama (H_1) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, aka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten.

Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai t-statistik 1,356 dan nilai *p value* 0,088 yang menunjukkan Hipotesis Kedua (H_2) ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten tidak menerapkan aspek-aspek keadilan sehingga pegawai merasa bahwa kinerja yang mereka lakukan untuk instansi tidak dihargai, karena hal ini kinerja pegawainya mengalami penurunan karena pegawai merasa bahwa mereka tidak mendapatkan perlakuan secara adil oleh instansi.

Pengaruh Keterikatan Pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behvior*

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara Keterikatan Pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t-statistik 7,649 dan nilai *p value* 0,000 yang menunjukkan Hipotesis Ketiga (H_3) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship behavior*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten, aka akan semakin meningkatkan rasa bekerja secara sukarela sehingga dapat meningkatkan kinerja di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten secara keseluruhan.

Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behvior*

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t-statistik 2,983 dan nilai *p value* 0,001 yang menunjukkan Hipotesis Keempat (H_4) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal tersebut mengindikasikan jika instansi menerapkan aspek-aspek keadilan didalam organisasi ini dapat memicu untuk meningkatkan rasa bekerja secara sukarela didalam diri pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten secara keseluruhan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behvior* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai t-statistik 0,503 dan nilai *p value* 0,307 yang menunjukkan Hipotesis Kelima (H_5) ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa rasa bekerja secara sukarela yang dimiliki pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten tidak mumpuni sehingga kinerja yang dihasilkan untuk Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten belum maksimal.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dalam Memediasi Hubungan Antara Keterikatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi hubungan antara Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai t-statistik 0,498 dan nilai *p value* 0,309 yang menunjukkan Hipotesis Keenam (H_6) ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi hubungan antara Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini disebabkan kurangnya rasa terikat didalam diri pegawai terhadap instansi tempat mereka bekerja sehingga mengalami penurunan kinerja pegawai dalam merealisasikannya sekalipun dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dalam Memediasi Hubungan Antara Persepsi Keadilan Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship*

Behavior tidak mampu memediasi hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai t-statistik 0,481 dan nilai *p value* 0,315 yang menunjukkan Hipotesis Ketujuh (H_7) ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini disebabkan karena instansi tidak menerapkan aspek-aspek keadilan sehingga para pegawai tidak bekerja secara maksimal dan menyebabkan menurunnya kinerja yang dihasilkan, dalam merealisasikannya belum bisa berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai sekalipun dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dalam Memoderasi Hubungan Antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Pegawai

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak mampu memoderasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai t-statistik 0,909 dan nilai *p value* 0,182 yang menunjukkan Hipotesis Kedelapan (H_8) ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak mampu memoderasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini disebabkan kurangnya rasa bekerja secara sukarelah yang dimiliki oleh seorang pegawai didalam instansi sehingga ini secara tidak langsung dapat menurunkan kinerja yang akan dihasilkan oleh para pegawai, dalam realisasinya meskipun dibantu pemimpin dengan cara memotivasi dan

memberikan arahan ini belum bisa berpengaruh secara positif sekalipun di moderasi oleh Kepemimpinan Transformasional.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh keterikatan pegawai dan persepsi keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening dan dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan yang diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap permasalahan yang dirumuskan pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar 0,327. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $2,378 > 1,96$ dengan nilai *p value* $0,009 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shindie *et al.* (2020), Cendani & Tjajaningsih, (2016), Anuari. (2020), Afridhamita & Efendi. (2020) dan Fidyah & Setiawati. (2020) yang menyatakan bahwa Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Pertama (H₁) **diterima**.
2. Persepsi Keadilan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar 0,169. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $1,356 < 1,96$ dengan nilai *p value* $0,088 > 0,05$. Hasil penelitian

ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Metria & Riana. (2018), Kalay.

(2016), Purwantoro & Bagyo. (2019), Manihuruk. (2023) dan Faisal & Septyarini. (2022) yang menyatakan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Kedua (H₂) **ditolak**.

3. Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar 0,635. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $7,649 > 1,96$ dengan nilai *p value* $0,000 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Musoli & Yamini. (2020), Cendani & Tjajaningsih. (2016), Song *et al.* (2019), Muchollasho & Mulyana. (2021) dan Maharani & Frianto. (2023) yang menyatakan bahwa Keterikatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian Hipotesis Ketiga (H₃) **diterima**.
4. Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar 0,272. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $2,983 > 1,96$ dengan nilai *p value* $0,001 < 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prahesti *et al.* (2017), Nwibere. (2014), Cahayu & Andriyani. (2015), Lestyanie & Yanuar. (2019) dan Kamil & Rivai. (2021) yang menyatakan bahwa Persepsi Keadilan

Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian Hipotesis Keempat (H₄) **diterima**.

5. *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar 0,060. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $0,503 < 1,96$ dengan nilai *p value* $0,307 > 0,05$. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lestari & Ghaby. (2018), Prahesti *et al.* (2017) Dart *et al.* (2015), Karavardar. (2014) dan Abrar & Isyanto. (2019) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Kelima (H₅) **ditolak**.
6. *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi hubungan antara Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter 0,038. Dari hasil pengolahan data didapatkan hasil nilai t-statistik lebih kecil dari t-tabel yaitu bernilai $0,498 < 1,96$ dengan nilai *p value* $0,309 > 0,05$. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Laura. (2024), Audina. (2022), Badriyanto & Maryadi. (2023), Chasanah *et al.* (2022) dan Chaerunnisa & Pancasasti. (2021) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi hubungan antara Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Keenam (H₆) **ditolak**.
7. *Organizational Citizenship Behavior* tidak mampu memediasi hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini

dibuktikan dengan koefisien parameter 0,016. Dari hasil pengolahan data didapatkan hasil nilai t-statistik lebih kecil dari t-tabel yaitu bernilai $0,481 < 1,96$ dengan nilai *p value* $0,315 > 0,05$. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Jufrizen & Hamdani. (2023), Ogwuche *et al.* (2018), Nurhafni. (2022), Shan *et al.* (2018) dan Abdelaziz Swalhi *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mampu memediasi hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Ketujuh (H₇) **ditolak**.

8. Kepemimpinan Transformasional tidak memoderasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan koefisien parameter sebesar -0,060. Dari hasil pengolahan didapatkan hasil nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel yaitu $0,909 < 1,96$ dengan nilai *p value* $0,182 > 0,05$. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Diopara. (2020), Lukman *et al.* (2023), Badi & Khuzaini. (2022), Rita *et al.* (2018) dan Santika *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional dapat memoderasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian Hipotesis Kedelapan (H₈) **ditolak**.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelaziz Swalhi, Saloua Zgoulli, & Mahrane Hofaidhllaoui. (2021). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559.

- Afridhamita, C., & Efendi, S. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Keterikatan Karyawan, Komunikasi Interpersonal, Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indo Dharma Transport. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 16(1), 13–28. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v16i1.999>
- Andriyani, K., & Surjanti, J. (2017). Pengaruh Self Efficacy Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Gearindo Prakarsa Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(3), 1–7.
- Anuari, A., Firdaus, M. A., & Subakti, J. (2020). Pengaruh Keterikatan Karyawan Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(4), 529. <https://doi.org/10.32832/manager.v3i4.3928>
- Cahayu, P., & Adnyani, I. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Toko Nyoman. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(11), 255069.
- Cendani, C., & Tjahjaningsih, E. (2016). Pengaruh Employee Engagement Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) Sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 30(2), 149–160.
- Cendani, C., & Tjahjaningsih, E. (2016). Pengaruh Employee Engagement Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) Sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat). *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 30(2), 149–160.
- Faisal, W. I., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Trilogi Dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta. *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(01), 98–105.
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(2), 1256–1274. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1050>
- Kamil, I., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(3), 49. <https://doi.org/10.32503/jmk.v6i3.1924>
- Laura, N. (2024). Pengaruh Perilaku Kewarganegaraan Sebagai Mediasi Keterikatan Karyawan , Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Application Solutions The Effects Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As An Intervening Variable Employee Engagement And Sel. 20(1), 1–12.

- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Lestiyanie, D. A., & Yanuar, Y. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap Ocb, Komitmen Sebagai Intervening Pada Cv. Cempaka. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(2), 191. <https://doi.org/10.24912/jmk.v1i2.5078>
- Lukman, J. A., Yahay, & Salman. (2023). The Moderating Effect of Transformational Leadership on the Relationship between Employee Happiness and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Research in Science, Commerce, Arts, Management and Technology*, 14(02), 410–421. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-13062>
- Maharani, T. D., & Frianto, A. (2023). Organizational Citizenship Behavior: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 406–417.
- Manihuruk, F. E. (2023). Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu) Vol.*, 12(01), 115–128. <https://doi.org/10.22437/jmk.v12i01.16877>
- Metria, K., & Riana, I. G. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2117. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i09.p02>
- Muchollasho, W., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan Antara Keterikatan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behaviour Pada Guru Sma Negeri 1 Gedangan Di Masa Pandemi. *Character: Penelitian Psikologi*, 08(02), 115–125.
- Musoli, M., & Yamini, E. A. (2021). Peran Etika Kerja Islam Dan Keterikatan Karyawan Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behaviour. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 11(3), 260–273. <https://doi.org/10.18196/jbti.v11i3.10778>
- Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2761. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i07.p06>
- 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>

- Shindie, J. A., Syamsul, M., & Lindawati, K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(66), 697–703.
- Song, E. J., Kim, M. J., & Koh, M. S. (2019). Moderating effects of career commitment in the relationship between work engagement and organizational citizenship behaviors of the clinical nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 25(3), 167–174. <https://doi.org/10.1111/jkana.2019.25.3.167>
- Surur. (2018). *Upaya TPK Koja Bentuk Employee Engagement*. [Wawancara] (2 Januari 2018).