

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DAN *TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP* SEBAGAI MODERATING TERHADAP *EMPLOYEE
PERFORMANCE***

Tesis

Untuk memenuhi persyaratan mencapai derajat S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Esna Oktaviana

NIM 20402000076

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2022

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DAN *TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP* SEBAGAI MODERATING TERHADAP *EMPLOYEE
PERFORMANCE***

Disusun Oleh :

Esna Oktaviana

NIM 20402000076

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang Semarang, 1 Agustus 2022

Pembimbing,

Dr. Hj Siti Sumiati, SE., MSi

NIK : 210492029

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DAN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP SEBAGAI MODERATING TERHADAP EMPLOYEE
PERFORMANCE**

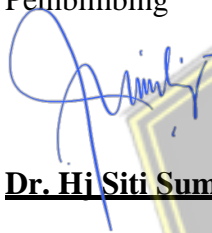
Disusun Oleh:
Esna Oktaviana
NIM. 20402000076

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada Tanggal 7 Agustus 2022

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Dr. Hj Siti Sumiati, SE., MSi

Penguji I



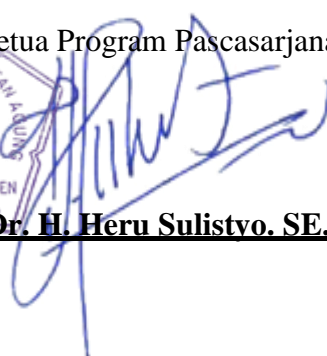
Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si

Penguji II

Dr. Tri Wikaningrum, SE.M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 7 Agustus 2022

Ketua Program Pascasarjana



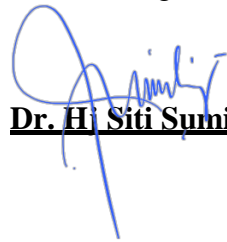
Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, SE, M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : **Esna Oktaviana**
NIM : 20402000076
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior Dan Innovative Work Behavior Dan Transformational Leadership* Sebagai Moderating Terhadap *Employee Performance*” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran atika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Dr. Hj Siti Sumiati, SE, M.Si

Semarang, 9 Agustus 2022
Yang menyatakan,

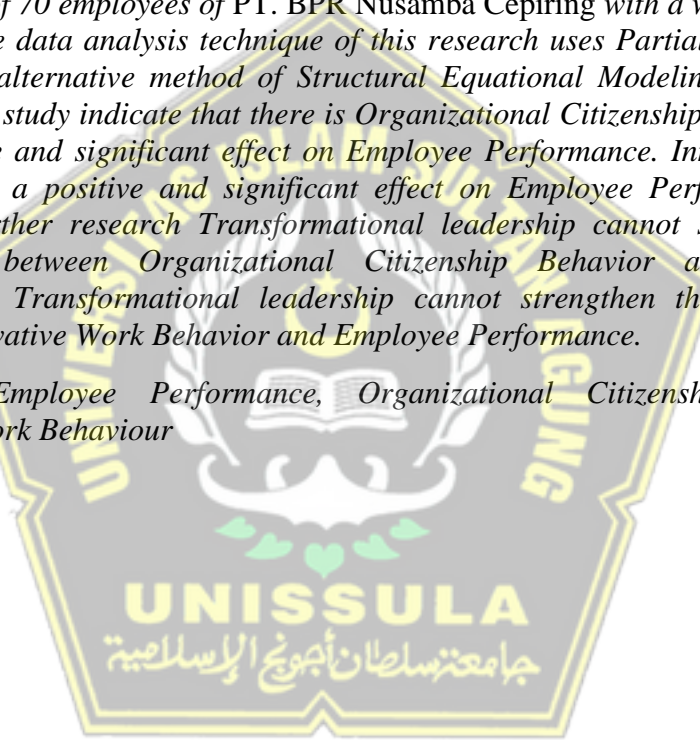


Esna Oktaviana

Abstract

This study aims to analyze the effect of Organizational Citizenship Behavior and Innovative Work Behavior on Employee Performance. Then the researcher developed the role of Transformational Leadership to moderate the influence of Organizational Citizenship Behavior and Innovative Work Behavior on Employee Performance. this research is explanatory research that uses primary and secondary data sources. The primary data was obtained directly from the respondents through a random distribution of questionnaires with a 5 Likert scale online using google form. Secondary data were obtained from journals and data relevant to the research. Sampling using purposive sampling technique, with a total sample of 70 employees of PT. BPR Nusamba Cepiring with a working period of 1 year. The data analysis technique of this research uses Partial Least Square (PLS) as an alternative method of Structural Equation Modeling (SEM). The results of this study indicate that there is Organizational Citizenship Behavior that has a positive and significant effect on Employee Performance. Innovative Work Behavior has a positive and significant effect on Employee Performance. The results of further research Transformational leadership cannot strengthen the relationship between Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. Transformational leadership cannot strengthen the relationship between Innovative Work Behavior and Employee Performance.

Keywords: *Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior, Innovative Work Behaviour*



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan *Innovative Work Behaviour* terhadap *Employee Performance*. kemudian peneliti mengembangkan peran dari *Transformational Leadership* memoderasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan *Innovative Work Behaviour* terhadap *Employee Performance*. Penelitian ini bersifat *explanatory research* yang menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer tersebut diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner secara random dengan skala 5 likert secara online menggunakan google form. Data sekunder diperoleh dari jurnal dan data yang relevan dengan penelitian. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling, dengan jumlah sampel sebanyak 70 Karyawan PT. BPR Nusamba Cepiring dengan masa kerja 1 Tahun, Teknik analisis data penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) sebagai metode alternatif dari Structural Equation Modelling (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. hasil penelitian selanjutnya *Transformational leadership* tidak dapat memperkuat hubungan *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Employee Performance*. *Transformational leadership* tidak dapat memperkuat hubungan antara *Innovative Work Behaviour* dengan *Employee Performance*.

Kata Kunci : *Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior, Innovative Work Behaviour*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum War. Wab.

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahuwata'ala yang telah melimpahkan nikmatnya sehingga penulisan tesis ini dapat terlaksana. Sholawat serta salam selalu dihadiahkan kepada baginda Nabi Muhammad Sallahu 'alaihi wassalam yang telah mengenalkan pentingnya ilmu pengetahuan. Sehingga penulis diberikan kemampuan menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “**PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR DAN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SEBAGAI MODERATING TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE**”. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan sehingga perlu ada Saran yang membangun untuk penulis ke depan. Ucapan terimakasih juga penulis haturkan teruntuk semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan tesis ini. Ucapan terimakasih kepada:

1. Ibu Dr. Hj Siti Sumiati, SE., MSi selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan saya motivasi, hingga selalu memberikan manfaat kepada penulis sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyو. SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
4. Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis

5. Bapak Eko Syaifudin, S.pd dan Ibu Nur Khatik, S.E, M.Si selaku Orang orang tua yang selalu memberikan doa, dukungan moral dan materi agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun penelitian tesis ini.
6. Dwinta Amalia Firdaus, Devi Falasifah, Ilham Dwi Putra yang terus menjadi semangat agar segera menyelesaikan tesis.
7. Keluarga Besar BPR Nusamba Cepiring yang telah memberikan kesempatan, motivasi dan semangat penulis sehingga bisa menyelesaikan tesis ini.
8. Sahabat kelas MM 71 terima kasih atas doa, motivasi, dan saran kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Kepada seluruh pihak dan teman-teman penulis lainnya yang tidak disebutkan namanya satu-persatu, semoga Allah selalu memberikan ridho dan rahmat kepada kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.
10. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat-Nya sebagai balasan atas segala bentuk bantuan yang telah diberikan. Dan semoga tesis ini mampu memberikan manfaat untuk pembaca dan penulis. Aamiin. Akhir kata penulis berharap sumbang kritik dan saran guna perbaikan dimasa yang akan datang.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Kendal, 30 Agustus 2022
Penulis,



Esna Oktaviana
NIM. 20402000076

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Definisi Variabel.....	9
2.1.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	9
2.1.2 <i>Innovative Work Behavior (IWB)</i>	11
2.1.3 <i>Transformational Leadership</i>	13
2.1.4 <i>Employee Performance</i>	14
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	16
2.2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap employee performance</i>	16
2.2.2 <i>Innovative Work Behavior (IWB) Terhadap Employee Performance</i>	18
2.2.3 <i>Transformational leadership memoderasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Employee Performance</i>	19

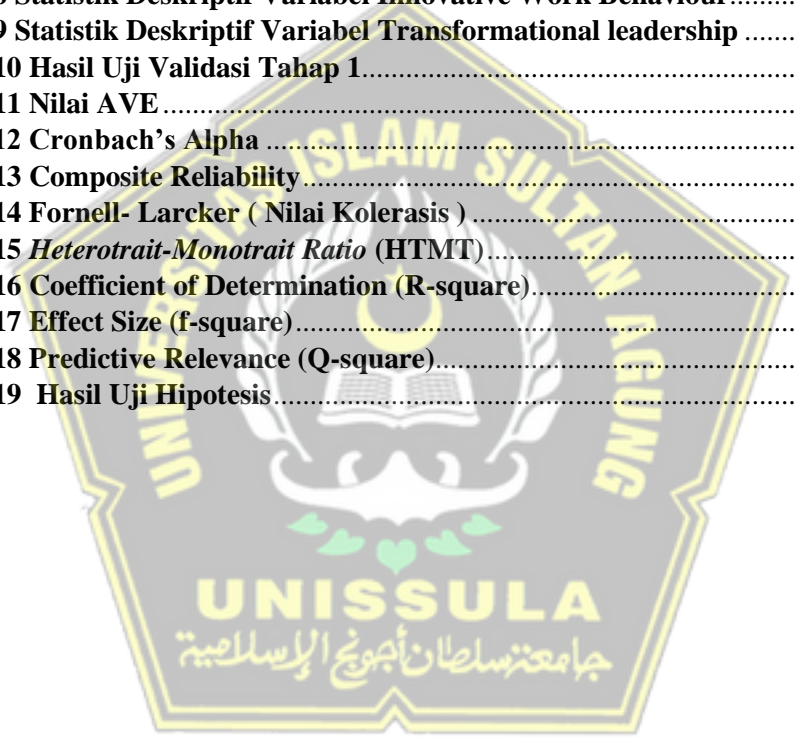
2.2.4 <i>Transformational Leadership</i> memoderasi <i>Innovative Work Behavior</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	21
BAB III METODELOGI PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian.....	24
3.2 Variabel Indikator	24
3.3 Sumber Data.....	26
3.4 Metode Pengumpulan Data	27
3.5 Populasi dan Sampel	28
3.6 Teknik Analisis	29
3.6.1 <i>Partial Least Square (PLS)</i>	29
3.6.2 Ujian Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	30
3.6.3 Uji Model Struktur <i>Inner Model</i>	31
3.7 Pengujian Hipotesis.....	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Gambaran Umum Responden	36
4.1.1 Jenis Kelamin.....	37
4.1.2 Posisi Jabatan.....	38
4.1.3 Masa Kerja	39
4.2 Deskripsi Analisis Variabel	40
4.2.1 Variabel <i>Employee Performance</i>	42
4.2.2 Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	44
4.2.3 Variabel <i>Innovative Work Behaviour</i>	45
4.2.2 Variabel <i>Transformational Leadership</i>	47
4.3 Analisis Uji Instrumen	48
4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	49
4.3.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	57
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	66
4.4.1 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> dengan <i>Employee Performance</i>	66
4.4.2 Pengaruh <i>Innovative Work Behaviour</i> Terhadap terhadap <i>Employee Performance</i>	68
4.4.3 <i>Transformational leadership</i> Memoderasi antara <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> dengan <i>Employee Performance</i>	70
4.4.4 <i>Transformational leadership</i> Memoderasi antara <i>Innovative Work Behaviour (OCB)</i> dengan <i>Employee Performance</i>	71

BAB V KESIMPULAN.....	73
5.1 Kesimpulan	73
5.2 Saran.....	74
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	75
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	76
DAFTAR PUSTAKA.....	76



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel Indikator	24
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Primer	36
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	37
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Posisi Jabatan	38
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden.....	39
Tabel 4.5 Rentan Skala Variabel Penelitian	41
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Employee Performance	42
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Organizational Citizenship Behaviour (OCB)....	44
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Innovative Work Behaviour.....	46
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Transformational leadership	47
Tabel 4.10 Hasil Uji Validasi Tahap 1.....	49
Tabel 4.11 Nilai AVE	51
Tabel 4.12 Cronbach's Alpha	53
Tabel 4.13 Composite Reliability	54
Tabel 4.14 Fornell- Larcker (Nilai Kolerasis)	55
Tabel 4.15 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT).....	56
Tabel 4.16 Coefficient of Determination (R-square).....	57
Tabel 4.17 Effect Size (f-square).....	58
Tabel 4.18 Predictive Relevance (Q-square).....	61
Tabel 4.19 Hasil Uji Hipotesis.....	63



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.2 Model Uji Validitas Tahap 1.....	51
Gambar 4.3 Predictive Relevance.....	60



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : Kuesioner Penelitian.....	81
LAMPIRAN 2 : Hasil output Smart PLS 3.0	85
LAMPIRAN 3 : Diagram Output Smart PLS 3.0.....	1



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan Lembaga Keuangan di era globalisasi yang semakin pesat membuat persaingan dalam suatu Lembaga pun semakin ketat perlu juga digaris bawahi semua kegiatan yang dilakukan harus dilandasi dengan ibadah. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam persaingan bisnis saat ini. Dikatakan bahwa perusahaan dengan sumber daya manusia yang baik akan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Ini menunjukkan sumber daya manusia (SDM) yang secara keseluruhan dari berbagai kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan bahwa SDM memiliki peranan yang sangat penting dibanding dengan aset lain yang dimiliki perusahaan (Iskandar, 2018).

Sumber daya manusia merupakan kebutuhan utama untuk dapat menjalankan segala kegiatan yang ada di berbagai bidang organisasi dalam perusahaan. Salah satu faktor yang memiliki peran untuk mempengaruhi perusahaan dalam mencapai target untuk berkompetisi sehingga perusahaan diharapkan mempunyai sumber daya manusia yang kompeten, oleh sebab itu manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang penting untuk membantu perusahaan memperoleh sumber daya manusia yang tepat. *Employee Performance* adalah salah satu faktor yang penting dalam berkontribusi secara signifikan dalam keberhasilan organisasi. Selain itu standar manajemen untuk mengevaluasi *employee performance* juga memiliki peran yang penting dalam meningkatkan *employee performance* yang memberikan gambaran

secara aktual dengan tolak ukur (Dahkoul, 2018).

Salah satu elemen yang di butuhkan untuk mewujudkan *employee performance* yaitu karyawan harus memiliki perilaku yang mendukung seperti *innovative work behaviour* yang merupakan perkembangan dari inovasi yang membutuhkan kontribusi dari setiap individu dalam perspektif psikologi organisasi (Onne, 2000). hal ini bisa juga dikatakan bahwa *Innovative work behavior* salah satu perilaku yang harus dimiliki oleh masing- masing karyawan karena jika secara tidak langsung peluang-peluang untuk menciptakan ide-ide baru maupun mengembangkan ide-ide yang sudah ada yang nantinya berguna untuk perusahaan. Elemen lain yang digunakan untuk terwujudnya *employee performance* yaitu *Organizational Citizenship Behavior*. *organizational Citizen Behaviour* perilaku *extra role* sebab perilaku yang diberikan karyawan melebihi tugas utamanya. Dibandingkan dengan perilaku *in role*, yaitu menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* (Ilmih, 2018). kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu. Lima indikator untuk mengukur OCB yaitu (1) *altruism*, (2) kesadaran, (3) *sportsmanship*, (4) kebijakan masyarakat, dan (5) kesopanan.

Agama islam juga sudah jauh sebelumnya telah membahas tentang perilaku OCB seperti perilaku warga negara yang baik berkaitan dengan konsep kebaikan perilaku internal manusia. Islam telah menggaris bawahi perilaku yang baik sebagai iman

(kepercayaan kepada Allah), yang dirumuskan sebagai iman dalam hati orang yang beriman (Mohd Ali et al., 2021). pendapat (Thufailah & Abdurrahman, 2020). *Organizational Citizenship Behavior Islamic perspective* dimana kita saling tolong menolong dalam berbuat kebajikan dan taqwa dan melarang umatnya untuk tidak melakukan perbuatan tercela. perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah bagi karyawan.

Berdasarkan perbedaan diatas maka diusulkan variabel moderasi agar menyelesaikan sebuah gap tersebut peningkatan *employee performance* dibutuhkan juga *transformational leadership*. Tujuan dari *transformational leadership* adalah untuk mengubah pola pikir karyawan untuk mendorong agar lebih mengepentingkan kepentingan umum atau kelompok diatas kepentingan individu. Sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan perusahaan ditentukan oleh kualitas dan pengalaman dari pemimpin (Liyas, 2018). Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan.

Perusahaan diharapkan mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi yang tinggi. Akan tetapi, keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh inovasi yang dimiliki karyawan. karyawan diharapkan pula memiliki

rasa memiliki atau bagian dari perusahaan agar bisa melakukan kegiatan atau bekerja secara sukarela, royal dan feedback untuk karyawan yaitu bekerja dengan niatan ibadah. Sehingga semua kegiatan dilakukan dengan ikhlas.

Penelitian yang dilakukan oleh (Hadi et al., 2020). mengemukakan jika *organizational Citizen Behaviour* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Pernyataan tersebut didukung juga oleh Penelitian yang dilakukan (Fitrio et al., 2020) mengungkapkan bahwa *Organizational Citizen Behavior* sepenuhnya berpengaruh komitmen terhadap *employee performance* di organisasi.

Inovatif dapat dipandang sebagai salah satu perubahan energi dari dalam tubuh seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan yang ingin dicapai. penelitian yang dilakukan (Riani et al., 2017) perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Santoso et al., 2019) *innovative work behavior* berhubungan positif dan signifikan dengan *employee performance*. Terdapat 4 indikator untuk mengukur *innovative work behavior* yaitu (1) ide eksplorasi, (2) penciptaan ide, (3) penjuaraan ide dan (4) implementasi ide (Jong & Hartog, 2010). Dengan adanya *Innovative Work Behavior* diharapkan dapat meningkatkan tekanan dari pihak eksternal seperti competitor, kelangkaan sumber daya manusia, dan customer.

Kepemimpinan *Transformasional* dapat meningkatkan perasaan energi dan motivasi yang akan menyebabkan Keterlibatan Kerja Karyawan di tempat kerja akan membutuhkan tingkat dukungan yang berbeda berdasarkan tujuan yang mereka tuju dan kerjakan (Purwanto et al., 2021). Kepemimpinan *transformasional* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Kartikaningdyah & Utami, 2017). Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh (Mu'adz & Wajdi, 2018) dalam penelitiannya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Persaingan dunia usaha diperlukanya tim yang kuat serta pemimpin yang mampu menghadapi tantangan yang ada serta mampu ikut serta dalam berkompetisi untuk jadi yang terbaik. Penelitian yang dilakukan oleh (Suprapti et al., 2020) *leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* pendapat ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* (Abdullahi et al., 2020). Dari semua proses pengembangan *Innovative Work Behavior* adalah peningkatan kinerja individu dan organisasi itu sendiri.

Kinerja merupakan tentang hasil implementasi yang didapatkan dari suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mencapai tujuan yang di capai, misi, visi perusahaan tertulis dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. Kinerja perusahaan bisa dilihat dari salah satu pencapaian yang didapat dari perusahaan seperti

pencapaian yang didapat oleh PT BPR Nusamba Cepiring mendapat penghargaan dari InfoBank atas Kinerja Keuangan Selama Tahun 2011-2020 dengan predikat Sangat Bagus, TOP 100 BPR 2021 dari The Finance dengan peringkat 26 predikat kelas bintang 4 yang memiliki asset Rp 100 miliar ke atas dan pada tahun 2022, dan mendapatkan penghargaan *Golden Start Awards* TOP 100 BPR pencapaian ini didapat jika selama 5 Tahun berturut-turut mendapat penghargaan TOP 100 BPR 2021 dengan mendapat predikat bintang 1 dengan aset 100 Miliar keatas dari InfoBank Award. Namun di era globalisasi dan newnormal persaingan semakin ketat dan ekonomi belum stabil. salah satu penghargaan yang didapat bisa menjadi kebanggaan dan juga suatu tantangan untuk PT BPR Nusamba Cepiring bagaimana bisa mempertahankan penghargaan ini dan bisa mendapat peringkat yang lebih baik lagi dari sebelumnya.

Latar belakang diatas merujuk pada rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini dengan mengambil model penelitian *Employee Performance* sebagai variabel dependen dan *Transformational Leadership* sebagai moderating untuk *organizational citizenship behavior* dan *innovation work behavior* sebagai independent. *Employee Performance* yang ada dapat menguntungkan bagi perusahaan maupun bagi individu yang bekerja di perusahaan. sehingga judul yang diambil yaitu “PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* SEBAGAI *MODERATING TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan studi (*research gap*) dan perkembangan sumber daya perusahaan, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “bagaimana meningkatkan *employee performance* di suatu perusahaan melihat dari *organizational citizenship behavior* dan *innovation work behavior* dengan menggunakan *variable moderating transformational leadership*” kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

1. Apakah *organizational citizenship behavior* dan *innovation work behavior* berpengaruh terhadap *employee performance*?
2. Apakah *transformational leadership* dapat memperkuat atau memperlemah hubungan *organizational citizenship behavior* dan *innovation work behavior* terhadap *employee performance*

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis *organizational citizenship behavior* dan *innovation work behavior*
2. Mengetahui tingkat *employee performance* dilihat dari *organizational citizenship behavior* dan *innovation work behavior*
3. Mendeskripsikan pengaruh *Organizational citizenship behavior* dan *innovation work behavior* terhadap *employee performance*
4. Mengetahui tingkat pengaruh *transformational leadership*, *Organizational*

citizenship behavior dan innovation work behavior terhadap employee performance.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademik

Diharapkan memberikan kontribusi dalam bidang akademik terutama pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang berupa dalam model pengembangan dan peningkatan *employee performance* di perusahaan maupun di organisasi

2. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam menambah ilmiah di lingkungan Kampus Universitas Islam Sultan Agung Semarang Sebagai sarana informasi tentang *transformational leadership, Organizational citizenship behavior dan innovation work behavior terhadap employee performance*

3. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai konsep yang berkaitan dengan *transformational leadership, Organizational citizenship behavior dan innovation work behavior terhadap employee performance* khususnya pada mata kuliah manajemen.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Variabel

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut (Organ & Ryan, 1995) OCB merupakan perilaku-perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukan dan juga tidak diberi hukuman apabila mereka tidak melakukan, serta bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. Contohnya memberikan bantuan pada teman kerja dengan tujuan meringankan beban kerja mereka. Dalam islam deskripsi tersebut merupakan satu dari sekian banyak karakteristik seorang muslim, seperti hadist Rasulullah SAW berkata: “*Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia*” (HR. Thabrani dan Daruquthni)”. Menurut (Putu et al., 2020) *Organization Citizenship Behavior* merupakan pilihan dan kemauan individu untuk rela, tidak berhubungan dengan imbalan system, baik finansial maupun non finansial.

Semua umat muslim percaya bahwa dunia merupakan tempat tinggal sementara dan bahwa semua perbuatan yang baik adalah salah satu ibadah. Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa *Organization Citizenship Behavior* pada tingkat karyawan perusahaan merupakan suatu perilaku individu yang secara bebas melakukan kegiatan diluar kegiatan yang diperintahkan atau melakukan kegiatan di luar job description tanpa imbalan dan

untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan namun perilaku yang kita lakukan harus dengan niat baik dengan tujuan ibadah sehingga kebutuhan dunia terpenuhi dan kebutuhan akhirat pun terpenuhi.

2.1.1.1 Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Ada beberapa dimensi primer dari *Organizational Citizenship Behavior* menurut (Allison et al., 2001) yang terdiri dari lima dimensi yaitu :

1. *Altruism* yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan dan secara sadar melakukan tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Civic virtue* yaitu menunjukkan perilaku partisipasi secara sukarela dan melakukan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
3. *Conscientiousness*, yaitu perilaku dimana karyawan bekerja melebihi dari *job description* yang telah ditentukan sebelumnya
4. *Courtesy*, adalah perilaku bijaksana dan meringankan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportmanship* perilaku dimana menerima semua tentang pantangan-pantangan yang membuat jengkel, tidak mengeluh dan melakukan sikap positif

2.1.2 Innovative Work Behavior (IWB)

Menurut (Leong & Rasli, 2014) inovasi merupakan sesuatu yang baru dalam setting sosial dimana ia diperkenalkan (individu, kelompok, perusahaan, industri dan masyarakat luas) tidak berbeda jauh dengan pendapat (Purwanto et al., 2021) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai perilaku yang menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju. (Kleysen & Street, 2001) mengemukakan bahwa perilaku inovatif sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan penerapan dari suatu yang baru dan menguntungkan pada tingkat organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa *innovatif work behavior* merupakan perilaku individu yang mengarah pada penerapan ide-ide baru untuk organisasi atau perusahaan yang bernilai dan bermanfaat bagi seluruh karyawan serta menguntungkan bagi perusahaan atau organisasi. Ada 4 dimensi *innovative Work Behavior* menurut Kanter (Jong & Hartog, 2010) yaitu:

2.1.2.1 Dimensi Innovative Work Behavior (IWB)

1. Idea generation

Munculnya suatu ide yang fokus pada konsep pengembangan dengan tujuan perbaikan terkait dengan produk, jasa atau proses baru, masuknya pasar baru, proses kerja, solusi untuk masalah yang teridentifikasi (Kanter, 1988). Suatu ide

akan muncul berdasarkan eksplorasi pada tahap permulaan yang kemudian konsepnya dikombinasikan dengan yang telah ada sebelumnya.

2. *Opportunity exploration*

Penemuan peluang dapat berupa pengembangan atau alternatif produk dan jasa lain. Eksplorasi peluang mencakup perilaku seperti mencari cara memperbaiki ataupun memikirkan alternatif produk, jasa atau proses saat ini (Jong & Hartog, 2010). Individu akan mampu menemukan masalah ataupun peluang. Identifikasi masalah dapat dilakukan pada pola kerja yang telah berlangsung, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, maupun indikasi kecenderungan yang sedang berubah

3. *Idea Implementation*

Implementasi ide merupakan suatu Perilaku yang berkaitan dengan upaya apa yang harus dilakukan seseorang untuk mengembangkan gagasannya agar diterapkan menjadi proposisi praktis. Hal ini dapat ditunjukkan dengan cara membangun, menguji, mengembangkan serta mempromosikan ide produk, jasa maupun proses baru yang ia tawarkan (Andrew H . Van de Ven, 1986)

4. *Idea championing*

Championing diterapkan sebagai perilaku seseorang yang mengupayakan realisasi gagasan kreatifnya. Selain mengupayakan hal tersebut serta memberikan

dukungan, seorang inovator juga harus percaya bahwa ide tersebut akan berhasil (Kleynen & Street, 2001) Agar implementasi berjalan dengan lancar harus mendapatkan dukungan dengan cara menjual ide kepada rekan-rekan yang lain.

2.1.3 Transformational Leadership

Transformasional Leadership merujuk pada proses membangun komitmen terhadap tujuan organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk dapat mencapai sasaran-sasaran tersebut. Para leadership mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai tujuan organisasional. Menurut (Michael, 2006) *Transformasional Leadership* sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. *Transformasional Leadership* kemampuan untuk membuat orang mau berubah, meningkatkan, dan dipimpin. (Hall et al., 1969). (Braun et al., 2013) berpendapat bahwa pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya dengan mengartikulasikan visi yang memberi energi dengan tujuan yang menantang sehingga pemimpin dan pengikut membuat satu sama lain untuk maju ke tingkat moralitas dan memberikan motivasi yang lebih tinggi. Ada empat faktor *Transformasional Leadership*, (juga dikenal sebagai "empat I"):

2.1.3.1 Empat Faktor Transformational Leadership

1. *Idealized Influence* menggambarkan seorang pemimpin yang menjadi panutan teladan bagi rekanan. pemimpin dengan pengaruh ideal dapat dipercaya dan dihormati oleh rekanan untuk membuat keputusan yang baik bagi organisasi.
2. *Inspirational Motivation* menggambarkan pemimpin yang memotivasi rekanan untuk berkomitmen pada visi organisasi. Pemimpin dengan motivasi inspirasional mendorong semangat tim untuk mencapai tujuan peningkatan pendapatan dan pertumbuhan pasar bagi organisasi.
3. *Intellectual Stimulation* menggambarkan manajer yang mendorong inovasi dan kreativitas melalui tantangan kepercayaan atau pandangan normal dari suatu kelompok. pemimpin dengan stimulasi intelektual mempromosikan pemikiran kritis dan pemecahan masalah dalam upaya untuk membuat organisasi lebih baik.
4. *Individual Consideration* menggambarkan pemimpin yang bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi rekanan. pemimpin dengan pertimbangan individu mendorong rekanan untuk mencapai tujuan yang membantu rekan dan organisasi.

2.1.4 Employee Performance

Kinerja adalah sesuatu yang telah didapatkan oleh pegawai dari aktivitas yang dijalankan dalam bekerja (Sutrisno & Indriasari, 2020). Menurut (fahmi, 2014) kinerja adalah paparan tentang implementasi yang dapat disuatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mencapai tujuan yang tercapai misi dan visi perusahaan tertulis

dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. agar bisa untuk mencapai hal tersebut diperlukan target kinerja pegawai yaitu target bersifat spesifik ditetapkan dan menjadi tanggung jawab karyawan. (Winanti, 2011) memaparkan mengenai empat factor dalam kinerja bagaimana mengatur dan menempatkan dalam implementasikan.

2.1.4.1 Empat Faktor Pokok Kinerja

1. *Input* : *skill, knowledge*, dan profesional dalam melaksanakan pekerjaan rutinitas . Hal ini terkaik indikator individual.
2. *Process*: Bagaimana individu memiliki kepercayaan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Hal ini menyangkut kompetensi yang dibawa dalam pekerjaan dalam mendukung tanggung jawab.
3. *Output* : Hasil terukur yang dicapai oleh individu selaras dengan bagian kinerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Hal ini merupakan parameter kinerja yang didapatkan seseorang.
4. Hasil: Efek apa yang telah didapat oleh kinerja individu dari hasil kelompok, departemen, unit dan organisasi

Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen-elemen yang ada dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, dan mampu menjalankan peranannya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan karyawan. Menurut (Ardiansyah, 2020) ada lima *employee performance* secara individu yaitu :

1. Kualitas, artinya *result* kegiatan yang telah dijalankan mendekati sempurna,

dengan menyesuaikan beberapa cara tepat dari pelaksanaan kegiatan guna memenuhi tujuan yang direncanakan dari hasil kegiatan.

2. Kuantitas, yaitu hasil yang diinginkan dan di implementasikan dalam istilah unit satuan putaran kegiatan yang diselesaikan.
3. Pengetahuan dan keterampilan, yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan.
4. Tepat waktu, yaitu kegiatan yang telah dijalankan pada kegiatan awal yang direncanakan, dilihat dari sudut bagian dari hasil yang diinginkan serta memanfaatkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
5. Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap employee performance*

Tingkat Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh perilaku SDM yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku SDM dalam perusahaan yang terdapat di luar deskripsi kerjanya (*extra-role behavior*) hal tersebut di lakukan tanpa imbalan yang diberikan oleh perusahaan. OCB adalah perilaku individu yang bersifat bebas dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, serta secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi

organisasi (organ & ryan, 1995). Penelitian dari (Hui et al., 2000) menyimpulkan bahwa organisasi yang menginginkan SDM untuk melakukan hal-hal atau pekerjaan melebihi *job description*, terbukti memiliki keunggulan dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menginginkan para SDM diperusakaan yang bergerak di bidang jasa maupun barang memiliki OCB. (Purwanto et al., 2021) berpendapat bahwa manfaat dari OCB adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pernyataan tersebut diperkuat oleh (Kamil et al., 2014) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat mempengaruhi performa organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ramdhan et al., 2021) mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *employee performance* hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Riani et al., 2017) *organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap *Employee performance*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Buentello et al., 2008) *organizational Citizenship behavior* berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee performance*. Walaupun terdapat inkonsistensi hasil penelitian yang ada, namun secara umum menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan kinerja karyawan sehingga:

H1 : *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif terhadap *employee performance*

2.2.2 Innovative Work Behavior (IWB) Terhadap Employee Performance

Banyak karyawan menghadapi tantangan baru, yaitu secara tiba-tiba menghadapi situasi kerja yang serba daring. Perubahan tersebut bermula dari terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 mengenai Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Peraturan tersebut menganjurkan perusahaan untuk mengubah cara kerjanya dari tatap muka menjadi sistem kerja di rumah serta menggabungkan digitalisasi dalam bekerja. Definisi perilaku kerja inovatif mengacu pada perilaku individu dalam menampilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaannya (Scott et al., 1994). IWB dapat mengubah suasana formal organisasi menjadi lebih santai, bekerjasama dengan penuh, mengurangi ketegangan karyawan untuk menciptakan suatu suasana yang mendukung untuk meningkatkan produktivitas karyawan (Supriyanto, 2019). Beberapa manfaat dari perilaku kerja inovatif diantaranya adalah membuat pekerjaan karyawan lebih efisien (Lecat et al., 2018). Individu yang tidak memiliki keyakinan akan kemampuannya untuk berinovasi akan sulit untuk menampilkan perilaku inovatif di tempat kerja. Tidak hanya bermanfaat pada level individu, efikasi-diri inovasi dinilai dapat memberikan manfaat bagi organisasi karena dapat mendorong munculnya perilaku kerja inovatif (Fitrio et al., 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Leong & Rasli, 2014) mengungkapkan bahwa *innovative work behavior* berhubungan positif dengan *employee performance*. Hasil

penelitian yang dilakukan oleh (Santoso et al., 2019) *innovative work behavior* berpengaruh signifikan dan positive terhadap *employee performance*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Abdullah et al., 2019) menyatakan bahwa *innovative work behavior* tidak berpengaruh terhadap *job performance*.

H2 : *Innovative Work Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*

2.2.3 *Transformational leadership* memoderasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Employee Performance*

Menjadi pemimpin memiliki tanggungjawab yang tinggi dan dituntut untuk bisa membina, mengarahkan hingga mendorong bawahan untuk dapat bekerjasama dengan baik sesuai dengan tujuan Bersama. Pada hipotesis satu menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan *transformational* sebagai *uncotrolling* pada diri seorang pegawai, sehingga jika kepemimpinan *transformational* dapat terlaksana dengan baik ini akan memperkuat pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ekowati et al., 2013) *Organizational Citizenship Behavior* berdampak langsung pada *employee performance*. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Hidayah & Harnoto, 2018) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berdampak positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Keberhasilan perusahaan tergantung pada kinerja karyawan

sebagai sumber daya manusia yang merupakan salah satu elemen penting dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sebuah perusahaan.

Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi serta dengan adanya tingkat kesadaran Kepedulian yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap lingkungan sekitar perusahaan akan memberikan kontribusi yang baik untuk pencapaian keberhasilan perusahaan. Keberhasilan *employee performance* tidak hanya ditentukan oleh OCB namun juga dari sisi *transformational leadership*. Adanya gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin bisa memberikan dukungan dan menjadi panutan bagi karyawan maka akan memberikan dampak kepada kinerja karyawan kedepannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Aswad & Pagalun, 2021) *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*. dengan kata lain jika gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Sama halnya penelitian yang dilakukan oleh (Haryadi et al., 2021) *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee performance* maka semakin efektif pemimpin yang memiliki *transformational leadership* maka semakin meningkat *employee performance*.

H3: Transformational leadership Memoderasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Employee Performance

2.2.4 Transformational Leadership memoderasi Innovative Work Behavior terhadap Employee Performance

Seorang karyawan yang memiliki perilaku kerja yang inovatif dalam bekerja untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan secara langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan kemajuan perusahaan. Pada hipotesis dua menunjukkan bahwa *Innovative Work Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun kepemimpinan *transformational* sebagai suatu *uncotrolling* pada diri seorang karyawan yang tidak bisa kita kendalikan, sehingga jika kepemimpinan *transformational* dapat terlaksana dengan baik ini akan memperkuat pengaruh IWB terhadap kinerja karyawan.

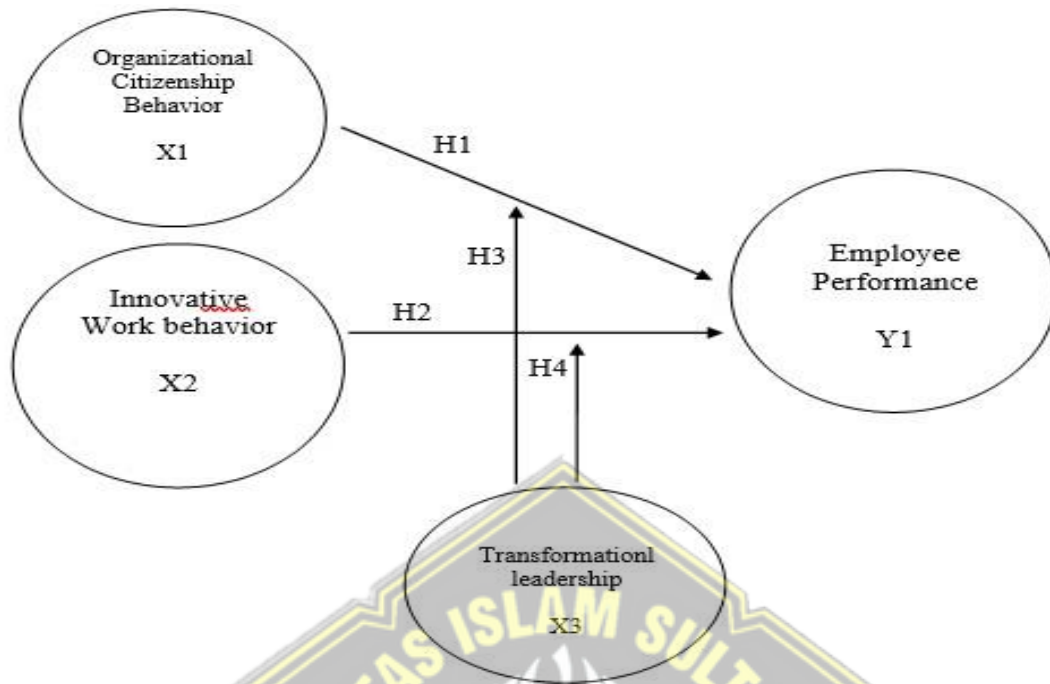
Penelitian yang dilakukan oleh (Hadi et al., 2020) menyatakan *innovative work behavior* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *employee performance*. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Astrama et al., 2020) *Innovative work behavior* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Innovative work behavior* memiliki aspek efektifitas dan efisiensi. Ketika semakin efektif sumber daya manusia yang ada digunakan dengan maksimal akan berdampak pada perusahaan.

Tingkat IWB yang tinggi pada karyawan serta dengan adanya tingkat ide inovasi yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap kegiatan operasional perusahaan akan memberikan kontribusi yang baik untuk pencapaian keberhasilan pada perusahaan.

Pentingnya keberhasilan *employee performance* tidak hanya dipandang dari IWB namun juga dari sisi *transformational leadership*. Perilaku kepemimpinan dari seorang pemimpin bisa memberikan bimbingan kepada karyawan untuk terus berinovasi dan dapat memberikan fasilitas bagi karyawan, maka akan memberikan dampak kepada kinerja karyawan kedepannya. penelitian yang dilakukan oleh (Tandayong & Setiawan, 2018) *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*. karyawan akan lebih baik dalam menyelesaikan tugas sesuai target jika diberikan motivasi dan perhatian oleh pemimpin. Penelitian yang dilakukan oleh (Basri et al., 2021) *Transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee performance*. kepemimpinan transformasional membuat karyawan dapat termotivasi untuk melakukan lebih dari yang ditargetkan sebelumnya sehingga mendorong kinerja karyawan lebih baik.

H4: Transformational leadership Memoderasi Innovative Work Behavior terhadap Employee Performance

Model Penelitian



H1 : *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif terhadap *employee performance*

H2 : *Innovative Work Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*

H3: *Transformational leadership* Memoderasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Employee Performance*

H4: *Transformational leadership* Memoderasi *Innovative Work Behavior* terhadap *Employee Performance*

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada dan tidaknya pengaruh atau hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan dengan variabel memoderasi, apabila ada, seberapa eratnya pengaruh atau hubungan sejauh mana berartinya atau tidaknya pengaruh dan hubungan itu. Dengan pendekatan kuantitatif ini berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu serta pengumpulan data menggunakan variabel penelitian (Sugiyono, 2017). Penelitian ini menggunakan jenis termasuk jenis penelitian explanatori dengan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian ini bertujuan untuk menguji suatu hipotesis guna menerima atau bahkan menolak hipotesis dari hasil penelitian. Penelitian eksplanatori menurut (Sugiyono, 2017) Hubungan yang dijelaskan mencakup variabel *Organizational Citizenship Behavior (X1)*, *Innovative Work Behavior (X2)*, *Transformational Leadership (X3)* dan *Employee Performance (Y1)*

3.2 Variabel Indikator

Variabel penelitian ini mencakup *Organizational Citizenship Behavior*, *Innovative Work Behavior*, *Transformational Leadership*, dan *Employee Performance*. Adapun masing- masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1

Variabel Indikator

NO	VARIABLE	INDIKATOR	SUMBER
1	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>“merupakan pilihan dan kemauan individu untuk rela, tidak berhubungan dengan imbalan system, baik finansial maupun non finansial”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sukarela 2. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja 3. Bersedia melakukan pekerjaan yang diluar job deskripsi 4. Mematuhi peraturan perusahaan secara baik tanpa paksaan 	(Putu et al., 2020)
2	<p><i>Innovative Work Behavior</i></p> <p>“perilaku yang menekankan pada adanya sikap kreatif agar terjadi proses perubahan sikap dari tradisional ke modern atau dari sikap yang belum maju ke sikap yang sudah maju”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengembangkan ide-ide dan inovasi yang sudah ada 2. Mempunyai keberanian untuk menerapkan ide dan inovasi yang baru 3. Dapat memanfaatkan kesempatan yang diberikan untuk berinovasi dalam meningkatkan kinerja 4. Dapat bekerja dengan kreativitas tinggi 	(Purwanto et al., 2021)
3	<p><i>Transformational Leadership</i></p> <p>“kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu memberikan motivasi kepada staffnya 2. Dapat menjadi mentor dan pembina staffnya 3. Menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan minat individu 4. Dapat membaca peluang-peluang yang ada untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas staffnya 	(Michael, 2006)

4	<p><i>Employee Performance</i></p> <p>“paparan tentang implementasi yang dapat disuatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mencapai tujuan yang tercapai misi dan visi perusahaan tertulis dalam perumusan skema strategi suatu organisasi.”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan 2. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu 3. Bersemangat dalam bekerja 4. Dapat mengimplementasikan dengan baik ilmu yang didapat untuk menyelesaikan pekerjaan 	(Fahmi, 2014)
---	---	---	---------------

Pengambilan data yang ada diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dalam ketentuan penilaiannya yaitu sebagai berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.3 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian merupakan subjek darimana data dapat diperoleh. Sumber data penelitian dapat bersumber dari data primer dan data sekunder. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Sumber data primer adalah data yang didapatkan dari sumber informasi yang pertama sehingga seorang peneliti bisa mengumpulkan sendiri data-data yang relevan untuk penelitiannya (Ubani & Okoroji, 2013). Data primer studi tersebut mencakup: *Organizational Citizenship Behavior, Innovation Work Behavior, transformational*

Leadership dan employee performance.

Data skunder adalah sumber data yang tidak diperoleh secara langsung oleh peneliti sehingga sumber data ini dapat diperoleh dengan jalan membaca, mempelajari dan memahammi melalui media yang bersumber dari buku-buku, jurnal-jurnal penelitianm literatur serta data-data dari perusahaan (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan berupa jurnal ilmiah, buku ilmiah, internet dan data-data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang di gunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner atau daftar pertanyaan merupakan sebuah set pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian, dan tiap pertanyaan merupakan jawaban- jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesis. Angket yang diberikan kepada responden dalam penelitian ini merupakan angket langsung serta berisi pertanyaan terbuka dan tertutup, artinya angket tersebut langsung diberikan kepada responden dan responden dapat memilih salah satu dari alternative jawaban yang telah disediakan serta memberikan pendapat dari pribadi responden.

Penelitian ini menggunakan pengukuran pernyataan dalam kuesioner berdasarkan teori menurut Likert, (1932) yang menyatakan bahwa skala likert menggunakan beberapa butir pernyataan untuk mengukur perilaku individu dengan merespon 5 titik pilihan pada setiap 5 butir pernyataan yaitu yang terdiri dari sangat tidak setuju (STS),

tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS) atau 5, 4, 3, 2, 1.

3.5 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan karyawan yang ada di salah satu perusahaan perbankan di daerah Cepiring Kendal.

Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yang merupakan sampel dimana peneliti menggunakan penelitian kriteria tertentu dalam melakukan penelitian. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini adalah Karyawan PT. BPR NUSAMBA CEPIRING Kendal dengan pengalaman minimal 1 tahun masa kerja.

Total sampel rumus yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan rumusan slovin yang rumusnya sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n= Jumlah Sampel

N= Ukuran Populasi

e= Margin of error (besar kesalahan) dari ukuran populasi= 10% maka dengan adanya

rumus tersebut yang dapat diambil jumlah sampel sebanyak :

$$n = \frac{210}{1 + (210 \times 0,1^2)}$$

$$n = \frac{210}{1 + (210 \times 0,01)}$$

$$n = \frac{210}{1 + (2,1)}$$

$$n = \frac{210}{3,1} = 67,7 = 68$$

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 *Partial Least Square* (PLS)

Partial Least Square (PLS) merupakan metode berbasis regresi yang pertama kali ditemukan oleh Herman O.A Wold pada tahun 1960. menciptakan dan membangun model serta metode bagi ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS yang mempunyai asumsi data pada penelitian yang terdistribusi bebas, artinya data pada penelitian tidak perlu mengacu pada salah satu distribusi tertentu (seperti data terdistribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari *Structural Equational Modelling* (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan variable antar hubungan yang kompleks namun ukuran sample data yang kecil (30 – 100 data).

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan antara variable laten dan variable laten yang lainnya, dan hubungan suatu variable laten dengan indikator-

indikatornya. PLS diartikan oleh dua persamaan yaitu *inner model* dan *outer model*. *Inner model* (model structural) yaitu berfungsi untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variable laten dengan indicator-indikatornya. Sedangkan *outer model* (model pengukuran) yaitu berfungsi untuk menentukan cara mengukur variable laten.

3.6.2 Ujian Model Pengukuran atau *Outer Model*

a. *Convergen Validity*

Convergent Validity dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan SmartPLS. Ukuran indikator refleksif individual dikatakan tinggi jika nilai cross loading $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur Ghazali dan Latan (2015), namun untuk penelitian tahap awal dengan nilai cross loading berkisar antara 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup baik, maka dalam penelitian digunakan batas cross loading sebesar 0,50.

b. *Internal Consistency*

Selanjutnya Langkah yang dilakukan yaitu melihat *internal consistency reliability* dari nilai cronbach's alpha dan *composite reliability* (CR). *Cronbach's Alpha* cenderung menaksir lebih rendah *construct reliability* dibandingkan *Composite Reliability* (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan alpha Cronbach. Secara khusus, nilai-nilai keandalan komposit 0,60 – 0,70.

Interpretasi *composite reliability* (CR) sama dengan cronbach's alpha. Nilai batas > 0.7 dapat diterima, dan nilai > 0.8 sangat memuaskan.

c. *Discriminat Validaty*

Discriminant validity merupakan suatu konstruk yang benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan dapat diartikan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait-monotrait ratio of correlations*). Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait-monotrait ratio of correlations*) (Henseler et al., 2014). Dalam *Fornell-Larcker*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk.

3.6.3 Uji Model Struktur *Inner Model*

Setelah dilakukanya evaluasi model pengukuran konstruk atau variabel, tahap selanjutnya yaitu mengevaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel

laten. Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *Q2 predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

1. Coefficient of Determination (R-square)

Langkah pertama adalah mengevaluasi *Coefficient of Determination* (R-square). Interpretasi nilai R² sama dengan interpretasi R² *regresi linear*, yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. (Yamin dan Kurniawan, 2009) kriteria R² terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (moderate) dan lemah (weak). (Hair et al., 2012) merekomendasikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

2. Effect Size (F-square)

Langkah kedua adalah mengevaluasi *Effect Size* (f-square), selain mengevaluasi nilai R² dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R² ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini

disebut sebagai ukuran efek f^2 . Pedoman untuk menilai f^2 adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

3. Predictive Relevance (Q-square)

Langkah ketiga adalah mengevaluasi *predictive relevance* (Q-square). Selain mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q^2 *Stone-Geisser* (Geisser, 1974; Stone, 1974). Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model *out-of-sample* atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q^2 yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh D. Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q^2 *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukur reflektif. Hasil Q^2 *predictive relevance* dikatakan baik jika nilainya $>$ yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjas yang mampu memprediksi variabel endogennya.

3.7 Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai *values* dan *t-statistic* yang didapatkan melalui metode *bootstrapping* pada tabel *Path Coefficients*. Ghozali (2015) berpendapat bahwa apabila nilai signifikansi *p value* < 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% path coefficient dinilai signifikan apabila nilai t-statistik > 1.96 (Hair et al., 2012). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos & Siguaw, (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat. Adapun persamaan outer dan inner model yang digunakan adalah :

Outer Model:

- Untuk variabel latent eksogen 1 (reflektif)

$$X1 = \lambda_{x1} \xi_1 + \delta_1$$

$$X2 = \lambda_{x1} \xi_2 + \delta_2$$

$$X3 = \lambda_{x1} \xi_3 + \delta_3$$

$$X4 = \lambda_{x1} \xi_4 + \delta_4$$

- Untuk variabel latent eksogen 1 (reflektif)

$$X5 = \lambda_{x1} \xi_5 + \delta_5$$

$$X6 = \lambda_{x1} \xi_6 + \delta_6$$

$$X7 = \lambda_{x1} \xi_7 + \delta_7$$

$$X8 = \lambda_{x1} \xi_8 + \delta_8$$

- Untuk variabel latent eksogen 3 (reflektif)

$$X9 = \lambda_{x1} \xi_9 + \delta_9$$

$$X10 = \lambda_{x1} \xi_{10} + \delta_{10}$$

$$X11 = \lambda_{x1} \xi_{11} + \delta_{11}$$

- Untuk variable latent endogen (reflektif)

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= \lambda_{y1}\eta_1 + \varepsilon_1 \\
 Y_2 &= \lambda_{y2}\eta_2 + \varepsilon_2 \\
 Y_3 &= \lambda_{y3}\eta_3 + \varepsilon_3 \\
 Y_4 &= \lambda_{y4}\eta_4 + \varepsilon_4
 \end{aligned}$$

Inner Model:

$$\eta_1 = \gamma_1\xi_1 + \gamma_2\xi_2 + \gamma_3\xi_1 \xi_2 + \gamma_4\xi_2 \xi_2 + \zeta_1$$

keterangan:

ξ = Ksi, variabel laten eksogen

η = Eta, variabel laten endogen

λ_x = Lamnda (kecil), loading faktor variabel laten eksogen

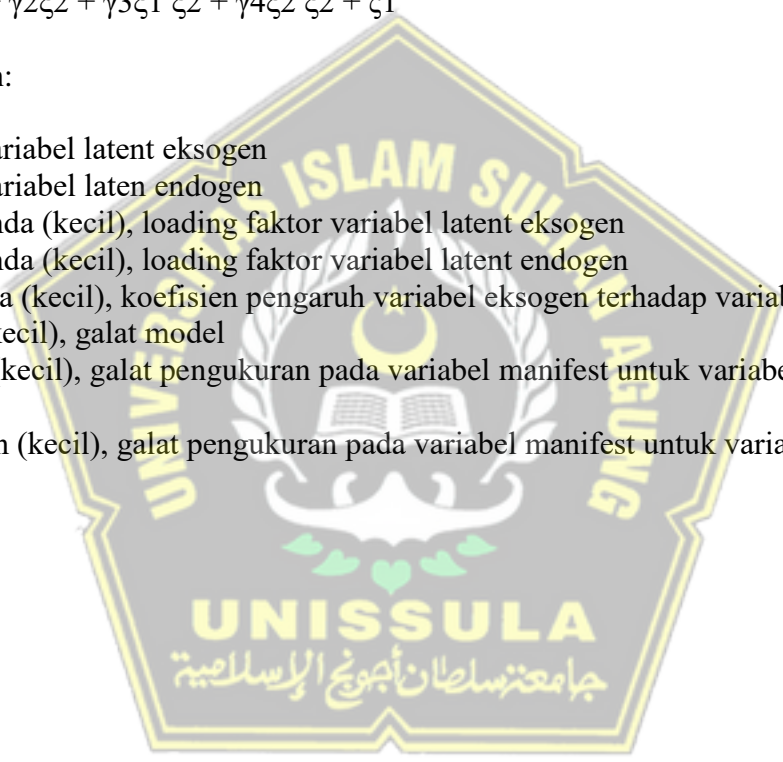
λ_y = Lamnda (kecil), loading faktor variabel laten endogen

γ = Gamma (kecil), koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

ζ = Zeta (kecil), galat model

δ = Delta (kecil), galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten eksogen

ε = Epsilon (kecil), galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten endogen



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden yang dianalisa pada riset ini ialah karyawan PT BPR Nusamba Cepiring yang masa kerjanya minimal 1 tahun dengan berbagai macam posisi jabatan dan disemua kantor PT. BPR Nusamba Cepiring yan memiliki 1 kantor pusat, 3 kantor cabang, 8 kantor kas. Riset ini direalisasikan melalui proses penyebaran lembar kuesioner secara tidak langsung kepada karyawan secara random dengan waktu pengumpulan selama 1 minggu. Analisa terkait pengambilan kuesioner yang dijabarkan pada table berikut:

Tabel 4.1

Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah
Jumlah Kuesioner yang disebar	75
Jumlah Kuesioner yang tidak Kembali	4
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	1
kuesioner yang sesuai kriteria	70

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Tabel 4.1 memperlihatkan bahawa kuesioner dibagikan untuk 75 orang karyawan. Dari hasil penyebaran tersebut terdapat kuesioner yang terklasifikasi sesuai kriteria ada 70 data, kuesioner yang tidak sesuai kriteria ada 1, dan kuesioner yang tidak Kembali berjumlah 4 sehingga 70 kuesioner ini akan dilakukan Analisa lanjutan.

4.1.1 Jenis Kelamin

Kriteria Karyawan PT. BPR Nusamba Cepiring yang menjadi responden penelitian dilihat dari segi jenis kelamin yang dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	presentase
Laki-Laki	30	43%
Perempuan	40	57%
Total	70	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2022

Jenis kelamin secara umum memberikan peran gambaran perbedaan pada perilaku seseorang dimana suatu pekerjaan jenis kelamin sering kali dapat menjadi sebuah tolak ukur aktivitas yang akan dilakukan oleh individu. Berdasarkan pada tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa jumlah responden karyawan PT BPR Nusamba dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 30 karyawan dengan presentasi 43% sementara

karyawan dengan jenis kelamin perempuan 40 karyawan dengan presentasi 57%. hal ini dapat dilihat bahwa sebagian besar responden yang ada di PT BRP Nusamba Cepiring adalah perempuan dibandingkan dengan laki-laki, sehingga didalam memberikan pelayanan pada nasabah dengan sabar dan ketelitian umumnya dimiliki oleh perempuan yang dapat memaksimalkan penyelesaian pekerjaan.

4.1.2 Posisi Jabatan

Riset ini memiliki responden dengan posisi jabatan kerja dikantor yang bervariasi berdasarkan penyebaran kuesioner. Hasil analisis data memperlihatkan dalam table berikut:

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Posisi Jabatan

Jenis Jabatan	Jumlah	presentase
Account Office	12	12,17%
Administrasi Kredit	12	12,17%
Customer Service	6	6,8%
Funding Officer	2	2,3%
Staff Oprasional	16	16,23%
Staff Sporting	11	11,16%

Teller	11	11,16%
TOTAL	70	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2022

Penempatan karyawan dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mendapatkan hasil kinerja yang optimal dan tepat sasaran dalam mencapai tujuan. Berpedoman Pada tabel diatas 4.3 bahwa teridentifikasi dari 70 responden yang masuk dalam kriteria pada PT BPR Nusamba Cepiring Kendal responden yang paling banyak pada posisi jabatan staff oprasional dengan jumlah 16 responden dengan presntasi 16,23% dan jabatan yang paling sedikit ada pada posisi jabatan funding officer berjumlah 2 responden dengan presentasi 2,3%.

Masa Kerja

Masa kerja seorang karyawan berkaitan dengan pengalaman kerja yang dimilikinya. Adapun masa kerja responden PT BPR Nusamba Cepiring yang diteliti dalam penelitian ini antara lain yaitu:

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

Lama Kerja	Jumlah	presentase
1-5 tahun	47	67%
6-10 tahun	12	17%

>10 Tahun	11	16%
TOTAL	70	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2022

Masa kerja merupakan jangka waktu atau lamanya seseorang dalam bekerja disuatu perusahaan ataupun di kantor. Masa kerja juga mempengaruhi pengalaman kerja yang bisa menunjang kinerja seseorang. Berdasarkan tabel 4.4 diketahui dari segi lama bekerja karyawan yang menjadi responden di PT BPR Nusamba Cepiring dengan rentang lama bekerja 1-5 tahun lama bekerja berjumlah 47 orang dengan presentasi 67%, pengalaman kerja 6-10 tahun sebanyak 12 orang dengan presentasi 17% sedangkan responden dengan masa kerja paling sedikit yaitu >10 tahun dengan jumlah 11 orang presentasi 16%. Artinya mayoritas karyawan sudah bekerja cukup lama pada PT BPR Nusamba Cepiring sehingga sudah mampu mengetahui kondisi dan beradaptasi dengan lingkungan kerja perusahaan. Employee performance dirasa sudah bisa di lihat dalam jangka waktu kerja tersebut.

Deskripsi Analisis Variabel

Analisis deskripsi kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan yang bertujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui

dengan perkalian antar skor tertinggi dalam setiap variable dengan jumlah item pertanyaan yang ada di setiap variabel yang kemudian dibagi yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat tidak setuju. Berdasarkan jawaban dari 70 responden tentang Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior, Innovative Work Behavior Dan Transformational Leadership* Sebagai Moderating Terhadap *Employee Performance* pada Karyawan PT. BPR Nusamba Cepiring Kendal , maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam tabel sebagai berikut:

$$RS = \frac{\text{Skor maksimal} - \text{skor minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel penelitian berada pada kategori rendah, sedang dan tinggi. Untuk mengkategorikan jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dikelompokkan dengan susunan indeks sebagai berikut (Umar, 2011):

Tabel 4.5
Rentan Skala Variabel Penelitian

No	Interval	Katogori
1	Interval 1 – 2,33	Rendah
2	Interval 2,34 – 3,67	Sedang

Sumber : Data Primer yang diolah 2022

Berdasarkan hasil studi empiris pada karyawan PT BPR Nusamba Cepiring dengan masing-masing variable sebagai berikut:

4.1.3 Variabel *Employee Performance*

Employee Performance adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel *Employee Performance* dapat diukur dengan indikator yang meliputi mempertahankan standard kerja yang tinggi, menyelesaikan tugas tepat waktu, mengelola perubahan dalam pekerjaan dengan sangat baik setiap kali situasi menuntut, berkomunikasi secara efektif dengan kolega untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika diminta atau dibutuhkan. Gambaran jawaban responden terhadap variabel *employee Performance* dapat diketahui pada table berikut:

Tabel 4.6

Statistik Deskriptif Variabel *Employee Performance*

Indikator	Rata-rata	Ket
1. Mampu Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	3,91	Tinggi
2. Memiliki rasa tanggung jawab tang tinggi terhadap pekerjaan	3,87	Tinggi

3. Bersemangat dalam bekerja	3,94	Tinggi
4. Dapat mengimplementasikan dengan baik ilmu yang didapat untuk menyelesaikan pekerjaan	3,95	Tinggi
Rata-rata	3,91	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dari tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden pada variabel *Employee Performance* adalah sebesar 3,91 yang termasuk tinggi. Artinya bahwa kinerja pada Karyawan PT. BPR Nusamba Cepiring Kendal dapat dipersepsikan dalam kategori tinggi. Hasil indikator mengenai *Employee Performance* memiliki nilai tertinggi yaitu pada Dapat mengimplementasikan dengan baik ilmu yang didapat untuk menyelesaikan pekerjaan sebesar 3.95 hal ini menunjukkan bahwa alasan responden untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan bagaimana karyawan mengimplementasikan atau menyalurkan secara tidak langsung ilmu yang mereka punya dan ilmu yang mereka dapat pada saat traning atau pengalaman kerja yang mereka miliki untuk dapat menciptaka kinerja yang baik. Sedangkan nilai yang terkecil pada indikator Mampu Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dengan nilai 3,91. bahwa karyawan PT BPR Nusamaba Cepiring sangat setuju jika bekerja dengan menerapkan ilmu yang dimiliki dan pengalaman yang dimiliki namun belum tentu setuju dengan pekerjaan dapat terselsaikan dengan tepat waktu karena beberapa hal atau kendala yang karyawan miliki.

4.2.2 Variabel Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan seseorang karyawan memiliki jiwa peduli yang tinggi dengan lingkungan sekitar pekerjaan yang berarti mengambil tempat dalam konteks kelompok. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat diukur dengan indikator kerja yang bermakna, dalam komunitas, kelompok kerja, tujuan organisasi. Gambaran jawaban responden terhadap variable *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat diketahui pada table berikut:

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Indikator	Rata-rata	Ket
1. Bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sukarela	3,08	Sedang
2. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja	3,31	Sedang
3. Bersedia melakukan pekerjaan yang diluar job deskripsi	3,32	Sedang
4. Mematuhi peraturan perusahaan secara baik tanpa paksaan	3,38	Sedang
Rata-rata	3,27	Sedang

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dari tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden pada variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah sebesar 3,27. Artinya bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Karyawan PT. BPR Nusamba

Cepiring Kendal dapat dipersepsikan dalam kategori sedang. Hasil indicator mengenai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang memiliki nilai tertinggi yaitu pada indicator Mematuhi peraturan perusahaan secara baik tanpa paksaan sebesar 3,38 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PT BPR Nusamba Cepiring setuju dengan melakukan pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tetap memperhatikan peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan sehingga karyawan mengetahui batas dan aturan dalam bekerja yang dilakukan secara sukarela tanpa paksaan sesuai dengan kesadaran sendiri. Namun indicator yang paling rendah ada pada Bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sukarela dengan nilai 3,08 yang artinya sedang. Kata lain karyawan kurang setuju dengan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan karena karyawan hanya focus pada pekerjaan masing-masing yang telah diberikan yang menganggap pekerjaanya akan lebih mudah terselesaikan jika dikerjakan sesuai dengan posisi masing-masing.

4.2.3 Variabel *Innovative Work Behaviour*

Innovative Work Behaviour adalah suatu usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan dilakukan untuk upaya memberikan perubahan pada perusahaan. Variabel *Innovative Work Behaviour* dapat diukur dengan ide-ide yang ada dan inovasi, dengan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk terus berkembang dalam kinerja,. Gambaran jawaban responden terhadap variable *Innovative Work Behaviour* dapat diketahui pada tabel berikut:

Tabel 4.8

Statistik Deskriptif Variabel *Innovative Work Behaviour*

Indikator	Rata-rata	Ket
1. Mampu mengembangkan ide-ide dan inovasi yang sudah ada	2,72	Sedang
2. Mempunyai keberanian untuk menerapkan ide dan inovasi yang baru	2,90	Sedang
3. Dapat memanfaatkan kesempatan yang diberikan untuk berinovasi dalam meningkatkan kinerja	4,17	Tinggi
4. Dapat bekerja dengan kreativitas tinggi dan inovasi yang tinggi	3,81	Tinggi
Rata-rata	3,40	Sedang

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dari tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden pada variabel *Innovative Work Behaviour* adalah sebesar 3.40. Artinya bahwa *Innovative Work Behaviour* pada Karyawan PT. BPR Nusamba Cepiring Kendal dapat dipersepsikan dalam kategori sedang. Hasil indikator mengenai *Innovative Work Behaviour* yang memiliki nilai tertinggi yaitu pada Dapat memanfaatkan kesempatan yang diberikan untuk berinovasi dalam meningkatkan kinerja dengan nilai sebesar 4.17 hal ini dapat di simpulkan bahwa karyawan setuju dengan bagaimana bisa memanfaatkan peluang atau kesempatan yang diberikan perusahaan untuk terus berinovasi dari hal kecil perubahan dalam lingkungan sekitar atau pekerjaan individu maupun memberikan inovasi atau berani memberikan pendapat untuk kemajuan lingkungan kerja. Sedangkan indicator yang paling rendah yaitu Mampu mengembangkan ide-ide dan inovasi yang sudah ada dengan sebesar 2.72 yang artinya

sedang. artinya karyawan cukup setuju dengan mengembangkan ide atau inovasi yang sudah ada sebelumnya.

4.1.4 Variabel *Transformational Leadership*

Transformational leadership adalah kebutuhan akan dorongan dan motivasi dalam hubungannya dengan orang lain. Variabel *Transformational leadership* dapat diukur dengan indikator berbagi masalah di dalam pekerjaan, menumbuhkan rasa percaya diri, untuk membangun hubungan yang erat dengan individu maupun kelompok,. Gambaran jawaban responden terhadap variable *Transformational leadership* dapat diketahui pada table berikut:

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif Variabel *Transformational leadership*

Indikator	Rata-rata	Ket
1. Mampu memberikan motivasi kepada staffnya	3,88	tinggi
2. Dapat menjadi mentor dan pembina staffnya	3,75	tinggi
3. Menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan minat individu	3,78	tinggi
4. Dapat membaca peluang-peluang yang ada untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas staffnya	3,81	tinggi
Rata-rata	3,80	tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dari tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden pada variabel *Transformational leadership* adalah sebesar 3,80 dengan keterangan tinggi. Artinya karyawan setuju dengan adanya perilaku dari pemimpin untuk memberikan

motivasi dan arahan untuk pola pikir dan perubahan dalam bekerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil yang memiliki nilai tertinggi yaitu pada indikator Mampu memberikan motivasi kepada staffnya sebesar 3.88 sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PT BPR Nusamaba Cepiring setuju dengan adanya *Transformational leadership* dibentuk karena motivasi atau perilaku dari pemimpin yang membimbing karyawan untuk tetap mengerjakan tugas dengan baik. Pemimpin yang selalu membangun hubungan yang lebih dekat dan mendalam dengan karyawannya akan bersedia untuk bekerja dengan penuh semangat untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Sedangkan pada indikator yang paling rendah adalah Dapat menjadi mentor dan pembina staffnya karena karyawan PT BPR Nusamaba Cepiring bekerja sesuai dengan pengalaman yang mereka miliki mentor dan bimbingan yang dilakukanpun hanya sekedar teori untuk prakteknya dibimbing oleh rekan kerja terdekat dan jika hal yang tidak mengerti bisa bertanya dengan rekan kerja yang mempunyai pengalaman lebih lama.

4.3 Analisis Uji Instrumen

Untuk menganalisis data digunakan Smart Partial Least Square (Smart PLS), cocok untuk mengestimasi path model yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator, dapat membantu mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Evaluasi dalam Smart PLS terdiri dari evaluasi outer model (model pengukuran) dan evaluasi inner model (model struktural).

4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi Model Pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya, dibagi menjadi dua (2) yaitu convergent validity dan discriminant validity. Convergent validity dapat dievaluasi melalui tiga (3) tahap, yaitu: indicator validitas, reliabilitas konstruk, dan nilai average variance extracted (AVE). Sedangkan discriminant validity dapat dilalui dua (2) tahap, yaitu melihat nilai cross loading dan selanjutnya membandingkan korelasi antara konstruk dengan akar AVE.

4.3.1.1 Convergent Validity

1. Outer Loadings

Tahap outer loading mengidentifikasi korelasi antara skor item (indicator) dengan konstruk (variabel). Nilai loading factor > 0.7 dikatakan ideal, artinya indicator tersebut dikatakan valid mengukur konstraknya. sehingga jika loading factor yang lebih dari 0.70 lebih diharapkan dan lebih baik. Dengan nilai loading factor $< 0,70$ harus dikeluarkan dari model. Hasil analisis model untuk pengukuran outer Loadings terhadap variabel dan indicator dengan rincian sebagai berikut:

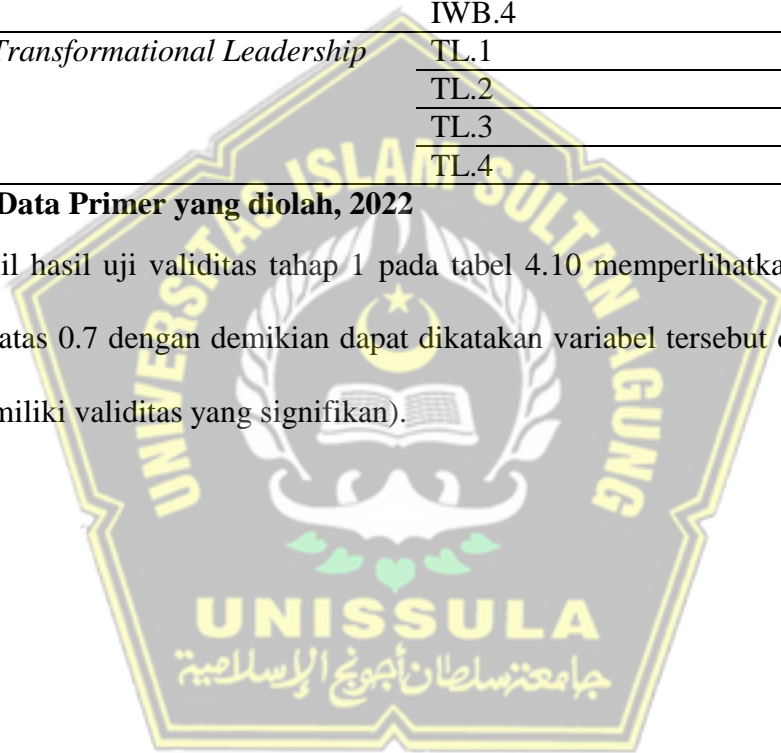
Tabel 4.10
Hasil Uji Validasi Tahap 1

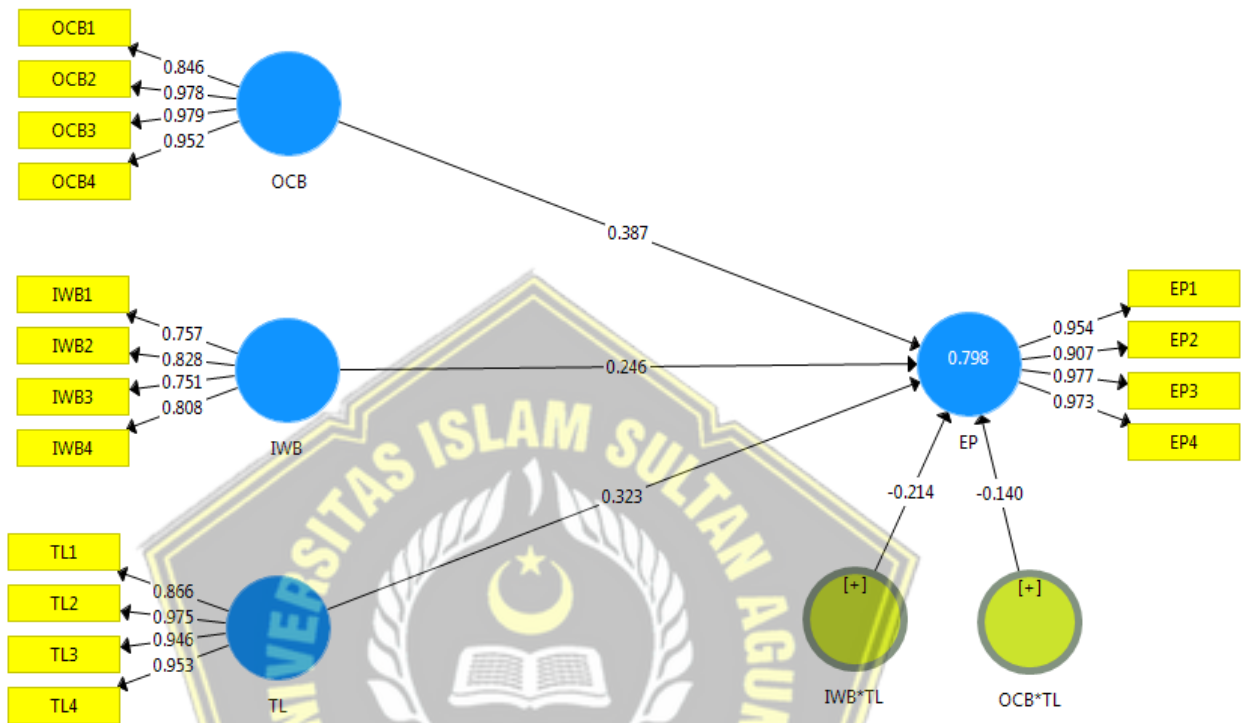
NO	VARIABEL	INDIKATOR	OUTER LOADINGS
1	<i>Employee Performance</i>	EP.1	0.954
		EP.2	0.907

		EP.3	0.977
		EP.4	0.973
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB.1	0.846
		OCB.2	0.978
		OCB.3	0.979
		OCB.4	0.952
3	<i>Innovative Work Behavior</i>	IWB.1	0.757
		IWB.2	0.828
		IWB.3	0.751
		IWB.4	0.808
4	<i>Transformational Leadership</i>	TL.1	0.866
		TL.2	0.975
		TL.3	0.946
		TL.4	0.953

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Hasil hasil uji validitas tahap 1 pada tabel 4.10 memperlihatkan semua factor loading diatas 0.7 dengan demikian dapat dikatakan variabel tersebut dapat dikatakan valid (memiliki validitas yang signifikan).





Gambar 4.2 Model Uji Validitas Tahap 1

2. Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria yang digunakan dalam AVE adalah > 0.5 . Karena Jika nilai AVE di atas 0.50 maka konstruk tersebut mampu menjelaskan rata-rata setidaknya 50% dari varian itemnya berikut adalah penilaiannya:

Tabel 4.11
Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Employee Performance</i>	0.909
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.884
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.619
<i>Transformational Leadership</i>	0.876

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Melihat hasil tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel *Employee Performance*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Innovative Work Behavior*, dan *Transformational Leadership* >0,50. Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi dapat menunjukkan bahwa, secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Namun sebaliknya jika nilai AVE kurang dari 0,50 hbahwa, rata-rata, lebih al ini membuktikan banyak varian tetap dalam kesalahan variabel dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. maka menunjukkan bahwa indikator dari variabel *Employee Performance*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Innovative Work Behavior*, dan *Transformational Leadership* adalah valid atau kata lain dapat diterima, karena nilai AVE >0,50. Sehingga semua variable sudah memenuhi rule of thumb.

4.3.1.2 Internal Consistency Reliability

1. Cronbach's Alpha

Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha >0,70. Sehingga cronbach alpha cenderung lower bound estimasi reliability, dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat atau reliabel. Berdasarkan perhitungan dengan program PLS dapat dilihat pada tabel 4.12 yang menunjukkan kuesioner dalam penelitian ini adalah akurat atau reliabel.

Tabel 4.12
Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Employee Performance</i>	0.966
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.955
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.794
<i>Transformational Leadership</i>	0.953

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dari hasil tabel 4.12 pada variabel *Employee Performance*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Innovative Work Behavior*, dan *Transformational Leadership* >0,70. Hasil tersebut menunjukkan pengujian cronbach's alpha pada semua variabel dalam reliabilitas baik dan valid.

2. *Composite Reliability*

Untuk pengujian lain menggunakan *Composite Reliability* yang dimana variabel dapat dinyatakan akurat dan reliabel apabila memiliki nilai composite reliability $>0,70$.

Tabel 4.13
Composite Reliability 1

Variabel	Composite Reliability
<i>Employee Performance</i>	0.976
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.968
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.866
<i>Transformational Leadership</i>	0.966

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Melihat hasil tabel 4.13 pada variabel *Employee Performance*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Innovative Work Behavior*, dan *Transformational Leadership* $>0,70$ Jika pengukuran dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik setiap variabel latennya jika memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga kesimpulan yang didapat adalah mampu untuk dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

4.3.1.3 Discriminant Validity

pengujian validitas diskriminan dalam peneliti ini menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT (heterotrait- monotrait ratio of correlations) Dalam pengukuran Fornell- Larcer, nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan untuk nilai HTMT kurang dari 1.

1. Fornell-Larcker

Tabel 4.14
Fornell- Larcker (Nilai Kolerasis)

Variabel	EP	OCB	IWB	TL
EP	0.953			
OCB	0.780	0.940	0.534	
IWB	0.665		0.787	
TL	0.749	0.666	0.572	0.936

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dengan melihat hasil tabel 4.14 menunjukkan bahwa hasil dari fornell-larcker meyakinkan nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi dari pada nilai kolerasi variabel laten dengan seluruh variabel laten lainnya. Nilai kolerasi setiap variabel laten dapat dilihat di Tabel Fornell-Larcker stabilo kuning. Variabel *Employee Performance* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,953, variabel

Organizational Citizenship Behavior memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,940, variabel *Innovative Work Behavior* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,787, dan variabel *Transformational Leadership* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,936. Sehingga dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil dari variabel *Employee Performance*, *Organizational Citizenship Behavior*, *Innovative Work Behavior*, dan *Transformational Leadership* memiliki validitas diskriminan yang valid.

2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 4.15
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	EP	OCB	IWB	TL
EP				
OCB	0.811		0.611	
IWB	0.758			
TL	0.767	0.693	0.645	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dapat dilihat dari Hasil dari nilai HTMT (Heterotrait-Monotrait-Ratio) per variabel menunjukkan <1. Berdasarkan simulasi dan penelitian sebelumnya, Henseler et al., (2015) merekomendasikan secara konsep serupa. Dengan kata lain, nilai HTMT pada tabel 4.15 diatas yaitu <0,90 menunjukkan validitas yang baik. Kesimpulanya bahwa pengukuran menggunakan dua metode yaitu Fornell Larcker dan HTMT

(Heterotrait-Monotrait-Ratio) termasuk dalam kriteria valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik.

4.3.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*).

Disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R- square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk Q2 predictive relevance, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Berikut rangkuman hasil uji antar variable penelitian:

4.3.2.1 Coefficient of Determination (R-Square)

Paling umum digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (nilai R²). Sehingga Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan persentase varian yang dijelaskan, yaitu melihat nilai R² untuk variabel laten endogen. Sehingga Nilai R-square 0.75 Kuat, 0.50 Moderat, 0.25 Lemah (Hair et al., 2012).

Tabel 4.16
Coefficient of Determination (R-square)

	R Square	R Square Adjusted
Employee Performance	0.798	0.782

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Hasil koefisien determinasi pada tabel 4.16 menunjukkan nilai R-square dari variabel *Employee Performance* (0,798). Kesimpulanya adalah variabel laten *Employee Performance* sudah masuk ke dalam kriteria dan mempunyai kemampuan prediksi yang kuat terhadap variabel eksogen *Organizational Citizenship Behavior*, *Innovative Work Behavior*, dan *Transformational Leadership*. Dapat dikatakan bahwa pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, *Innovative Work Behavior*, dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* memberikan nilai sebesar 0,798.

4.3.2.2 Effect Size (F-square)

Suatu *Effect Size (f-square)* yang artinya bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen, dengan kriteria sebagai berikut: (0.02= lemah, 0.15= moderat, 0.3 = kuat). Dengan sebagai berikut:

Tabel 4.17
Effect Size (f-square)

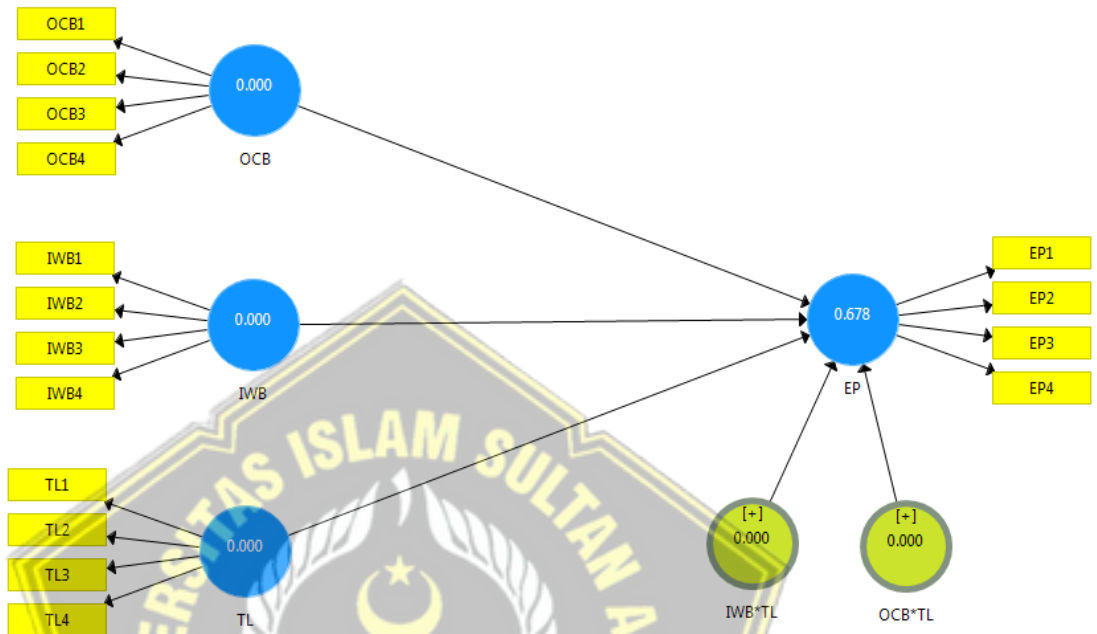
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>	<i>Employee Performance</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>			0.379
<i>Innovative Work Behavior</i>			0.181
<i>Employee Performance</i>			

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Dilihat dari tabel 4.17 nilai f-square menggambarkan bagaimana pengaruh variabel eksogen *Organizational Citizenship Behavior* memberikan pengaruh (0,379 = kuat) terhadap *Employee Performance*, variabel *Innovative Work Behavior* juga berpengaruh (0,181 = moderat) terhadap *Employee Performance*, Sedangkan variabel moderating *Transformational Leadership* berpengaruh (0,246 = moderat) terhadap *Employee Performance*.

4.3.2.3 Predictive Relevance (Q-square)

Cross-validated Redudancy (Q-square) adalah suatau cara bagaimana menguji predictive relevance. Nilai $Q^2 > 0$ dengan menunjukan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukan bahwa model kurang predictive relevance (Ghozali & Laten, 2015). Dengan menggunakan indeks communality dan redudancy dapat mengestimasi kualitas model struktural penelitian.



Gambar 4.3 Predictive Relevance

Setelah melakukan evaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q^2 (Geisser, 1974; Stone, 1974). Ukuran ini untuk mengukur indikator kekuatan prediksi model out-of-sample atau relevansi prediktif. Sehingga Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. didalam model struktural, nilai Q^2 yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titik data. Pengertian dari Blindfolding adalah

teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik 56 data dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dari titik data yang tersisa.

Tabel 4.18
Predictive Relevance (Q-square)

Variabel	CV Commonality	CV Redundancy
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.755	
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.379	
<i>Transformational Leadership</i>	0.728	
<i>Employee Performance</i>	0.750	0.678

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Hasil uji hipotesis cross-validation, indeks communality dan redundancy mengestimasi kualitas model struktural penelitian yang dilakukan. Ini menunjukkan bahwa cross validation communality secara global memastikan bahwa kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif untuk semua blok, dengan mempertimbangkan model pengukuran secara keseluruhan. Selain itu, matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural tersedia dalam indeks CV redundancy. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sama dan sesuai (fit model) kerana semua variabel laten mempunyai nilai cross validation (CV) redundancy dan communality positif dan lebih dari 0. Tabel. 4.18 dan Gambar 4.3 menunjukkan nilai Q-square semua variabel dependen lebih dari 0. Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas model struktural pada penelitian ini sudah sesuai atau disebut sudah menjadi fit model.

4.3.2.4 Uji Hipotesis

Uji signifikansi hipotesis dapat dilakukan melalui menu bootstapping pada SmartPLS dengan melihat tabel Path Coefficients dalam kolom t-statistik dan ρ -values. Pengujian hipotesis ini menggunakan kriteria signifikansi nilai ρ -value $< 0,05$ dan nilai signifikansi sebesar 5%. Path Coefficient dinilai signifikan apabila t-statistik $> 1,96$. Untuk mengetahui besar pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur, dengan kriteria apabila koefisien jalur dibawah 0,30 memberikan pengaruh moderat, 0,30 – 0,60 kuat, lebih dari 0,60 sangat kuat. Terdapat empat hipotesis pada inner model dalam penelitian ini, antara lain:

1. Ho : *Organizational Citizenship Behaviour* secara signifikan tidak berpengaruh terhadap *employee performance*
H1 : *Organizational Citizenship Behaviour* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee performance*
2. Ho : *Innovative Work Behaviour* secara signifikan tidak berpengaruh terhadap *employee performance*
H2 : *Innovative Work Behaviour* secara signifikan berpengaruh terhadap *employee performance*
3. Ho : *Transformational leadership* tidak memoderasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Employee Performance*

H3 : *Transformational leadership* memoderasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Employee Performance*

4. Ho : *Transformational leadership* tidak memoderasi hubungan antara *Innovative Work Behaviour* dengan *Employee Performance*

H4 : *Transformational leadership* memoderasi hubungan antara *Innovative Work Behaviour* dengan *Employee Performance*.

Tabel 4.19
Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
IWB -> EP	0.246	0.250	0.068	3.602	0.000
IWB*TL -> EP	-0.214	-0.215	0.073	2.927	0.004
OCB -> EP	0.387	0.384	0.070	5.547	0.000
OCB*TL -> EP	-0.140	-0.137	0.067	2.087	0.037
TL -> EP	0.323	0.326	0.066	4.896	0.000

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dapat dilihat dari hasil uji inner model seperti tercantum pada tabel 4.19 menunjukkan dari lima jalur hubungan yang signifikan pada $< 0,05$. tanda pada koefisien serta hubungan formatif terhadap variabel, dapat diinterpretasikan pada model sebagai berikut:

Hasil Uji Hipotesis 1:

Hipotesis 1 dari penelitian ini adalah jika karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* dalam lingkungan kerjanya atau saat melakukan pekerjaan maka dapat meningkatkan *Employee Performance*. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dengan koefisien jalur (O) sebesar 0.387 dan nilai t-statistic sebesar 5.547 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki hubungan yang kuat terhadap *Employee Performance*. Koefisien yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Karyawan memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* maka akan semakin tinggi juga *Employee Performance*. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat **pengaruh positif signifikan antara *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap *Employee Performance* dan dapat diterima.**

Hasil Uji Hipotesis 2:

Dari hasil pengujian hipotesis 2 adalah semakin tinggi Karyawan memiliki *Innovative Work Behaviour* untuk mengembangkan diri dilikungan kerja dengan kreatifitas dan inovasi maka semakin mudah Karyawan untuk meningkatkan *Employee Performance*. Variabel *Innovative Work Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dengan koefisien jalur (O) sebesar 0.246 dan nilai t-statistic

sebesar 3.602 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa *Innovative Work Behaviour* memiliki hubungan yang kuat terhadap *Employee Performance*. Koefisien yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi karyawan yang memiliki *Innovative Work Behaviour* maka semakin tinggi juga *Employee Performance*. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat **pengaruh positif signifikan antara *Innovative Work Behaviour* terhadap *Employee Performance*** dan dapat **diterima**.

Hasil Uji Hipotesis 3:

Hasil pengujian hipotesis 3 memberikan hasil bahwa *Transformational leadership* tidak mampu memperkuat hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap *Employee Performance*. Hal tersebut dibuktikan dengan koefisien jalur (O) sebesar -0.140 P-Values 0.037 yang artinya *Transformational leadership* tidak mampu menguatkan pengaruh antara *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Employee Performance*. Sehingga hipotesis ke tiga menyatakan bahwa ***Transformational leadership* memoderasi pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Employee Performance* ditolak.**

Hasil Uji Hipotesis 4:

Hasil pengujian hipotesis 4 memberikan hasil bahwa *Transformational leadership* tidak mampu memperkuat *Innovative Work Behaviour* terhadap *Employee*

Performanc. Hal tersebut dibuktikan dengan koefisien jalur (O) sebesar -0.214 P-Values 0.004 yang artinya *Transformational leadership* tidak mampu memperkuat pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap *Employee Performance*. artinya signifikan. Sehingga hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa ***Transformational leadership memoderasi pengaruh hubungan Innovative Work Behaviour terhadap Employee Performance ditolak***

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Employee Performance*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* sehingga jika *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang semakin baik akan meningkatkan terhadap *Employee Performance* disuatu perusahaan terutama PT BPR Nusamba Cepiring. Berdasarkan penelitian ini dapat dikatakan semakin karyawan melakukan peningkatan kemampuan dibidang teoritis seperti terbuka dengan ilmu dan rasa ingin tahu yang tinggi, konseptual seperti peduli dengan lingkungan sekitar dan menumbuhkan rasa ikhlas dan moral seperti menumbuhkan rasa berpikir yang kuat dengan tetap berperilaku sesuai moral yang ada hal ini bertujuan untuk peningkatan kinerja karaywan dan perusahaan. Kemampuan karyawan untuk menciptakan suasana *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi sumber kepekaan

terhadap kerja karyawan. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) juga dapat membangun pengakuan orang-orang yang memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipupuk dengan karya yang bermakna sehingga dapat menjaga hubungan sosial dengan baik, tidak bisa berada di dalam kondisi yang kompetitif, nyaman dalam norma dan harapan orang lain serta cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim.

Karyawan PT. BPR Nusamba Cepiring Kendal yang selalu melakukan pekerjaan dengan maksimal dan berdampak pada karyawan lainnya dan organisasi sehingga mampu membuat kesadaran karyawan untuk saling berbagi masalah yang dialami dalam pekerjaan dan terus membangun hubungan dengan rekan kerja lainnya salah satunya dengan cara mengadakan saling membantu meringankan pekerjaan satu sama lain rasa peduli yang tinggi tanpa paksaan dan imbalan. Adanya koneksi dan hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja akan menciptakan dan membangun hubungan yang erat dengan kelompok kerja. Selain itu terciptanya keselarasan individu dalam mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien akan membuat karyawan lebih menikmati perannya dalam menjadi bagian dari kelompok sehingga menyukai menyelesaikan pekerjaan secara berkelompok..

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Pandey, 2017) dimana semakin tinggi nilai-nilai spiritualitas maka akan meningkatkan motivasi dari anggota untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup sehingga terjalin interaksi

antara anggota organisasi akan terjadi dan mengarah ke solidaritas dan meningkatkan afiliasi. Sejalan juga dengan penelitian (Garg, 2017) dimana spiritualitas dalam bekerja dapat membangun motivasi karyawan untuk menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dalam usaha membentuk semangat menyelesaikan dengan baik pekerjaannya dan mengarah ke solidaritas dan meningkatkan identifikasi.

4.4.2 Pengaruh Innovative Work Behaviour terhadap Employee Performance

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* sehingga semakin baik *Innovative Work Behaviour* maka akan meningkatkan *Employee Performance*. Berdasarkan penelitian ini dapat dikatakan bahwa dengan meningkatnya kemampuan teknis seperti meningkatkan kemampuan dengan terus belajar dan mencari pengalaman baru untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi, teoritis dengan belajar sesuai bidang dan minat karyawan, konseptual dan moral sebagai peningkatan pekerjaan atau jabatan akan mendorong peningkatan kebutuhan menjalin hubungannya dengan orang lain serta inovasi dan perubahan terhadap perusahaan. Melakukan pemberdayaan terhadap Karyawan PT. BPR Nusamba Cepiring Kendal artinya perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan mengerahkan segala kemampuan dan keterampilan karyawan. Semakin Karyawan PT. BPR Nusamba Cepiring Kendal

diarahkan menuju karir yang sebaik mungkin maka akan meningkatkan solidaritas dan meningkatkan identifikasi dengan rekan kerja.

Pengembangan Karyawan PT. Bpr Nusamba Cepiring Kendal yang diperlakukan adil akan membangun dan meningkatkan kesadaran karyawan untuk saling berbagi masalah di luar pekerjaan dengan rekan kerja. Dukungan atasan terhadap *Innovative Work Behaviour* membuat Karyawan PT. Bpr Nusamba Cepiring Kendal dapat membangun hubungan untuk ingin berkarir. pemimpin yang yakin dengan kemampuan yang dimiliki Karyawan PT. BPR NUSAMBA CEPIRING Kendal saat ini mampu menciptakan membangun hubungan yang erat dengan kelompok. Adanya pengembangan karir akan membuat Karyawan PT. BPR Nusamba Cepiring Kendal lebih menikmati perannya dalam menjadi bagian dari kelompok.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Febita & Desiana, 2021) dimana *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif terhadap *employee Performance*. Hal ini berarti semakin atasan mendukung *Innovative Work Behaviour* karyawan yang berkompeten dan terus berinovasi maka akan semakin tinggi *employee performance* antar karyawan yang ditunjukkan dengan melakukan pekerjaan dengan mengerahkan perilaku inovasi dengan penuh kreatifitas yang didasari oleh rasa Kerjasama dan meningkatkan karir. Penelitian yang sejalan didapati dalam penelitian (Lecat et al., 2018) dimana perusahaan yang perusahaan yang melakukan *Innovative Work Behaviour* akan menciptakan membangun hubungan yang erat antar karyawan

sehingga adanya *Innovative Work Behaviour* mampu meningkatkan *employee performance*.

4.4.3 Transformational leadership Memoderasi antara Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Employee Performance

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan *Transformational leadership* justru tidak mampu memperkuat hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Employee Performance*. Terlihat bahwa koefisien jalur (O) sebesar -0.140 menunjukkan hubungan yang lemah. Artinya keberadaan *Transformational leadership* tidak mampu untuk memperkuat hubungan *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Employee Performance*. Ketika karyawan PT BPR Nusamba Cepiring melakukan pekerjaan diluar *job description* dengan baik untuk meningkatkan rasa tanggung jawab yang tinggi namun pemimpin tidak bisa menjadi pembina atau mentor yang tepat dan benar maka akan memperlemah hubungan tersebut. Sehingga *Transformational Leadership* tidak dapat mempengaruhi perilaku tersebut. Karyawan PT BPR Nusamba Cepiring diduga Melakukan *Organizational Citizenship Behavior* karena kesadaran dari sendiri dan timbulnya rasa tolong menolong terhadap rekan kerja untuk membangun kebersamaan Karyawan PT BPR Nusamba Cepiring. namun dengan adanya kebijakan serta peraturan yang dibuat oleh pemimpin dapat merasa tertekan dan menjadi merasa dipaksa sehingga mampu memperlemah hal tersebut .

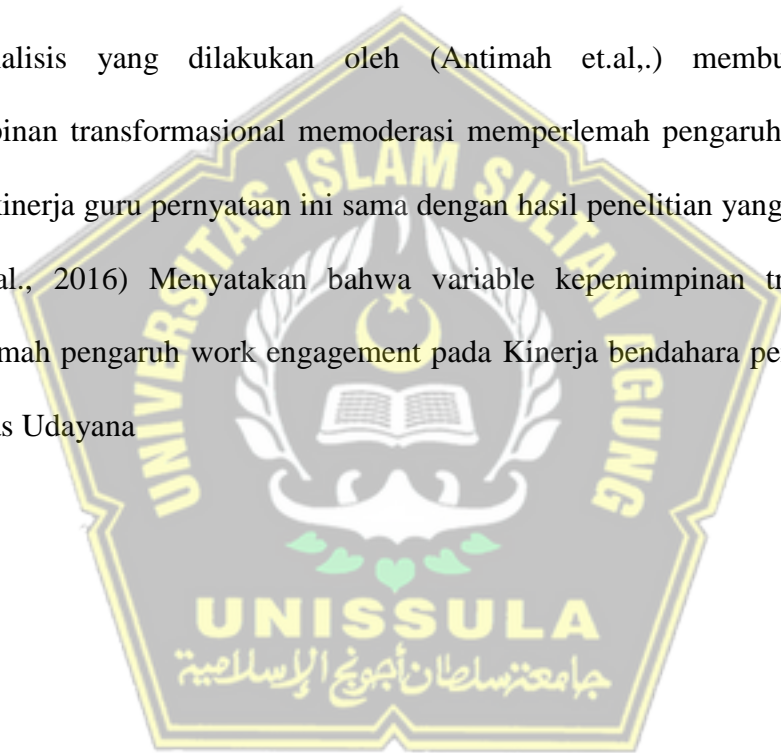
Penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mahardika et al., 2016) dengan menggunakan 79 responden di Rumah Sakit Umum Negara, menunjukkan bahwa *Transformational leadership* tidak terbukti berperan sebagai pemoderasi hubungan antara kepribadian dengan *Organizational Citizenship Behavior* analisis yang dilakukan oleh (Rahmanto 2022). Dengan 40 orang karyawan di PT TASPEN menemukan bahwa *transformational leadership* melemahkan kesadara dengan *Organizational Citizenship behavior* dan mengklasifikasi sebagai predictor moderasi.

4.4.4 *Transformational leadership* Memoderasi antara *Innovative Work Behaviour (OCB)* dengan *Employee Performance*

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan *Transformational leadership* justru tidak mampu memperkuat hubungan antara *Innovative Work Behaviour* terhadap *Employee Performance*. Terlihat bahwa koefisien jalur (O) sebesar -0.214 menunjukkan hubungan yang lemah. Adanya *Transformational leadership* memperlemah hubungan *Innovative Work Behaviour* dengan *Employee Performance*. Artinya karyawan PT BPR Nusamba Cepiring mampu untuk mengembangkan ide dan berinovasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu namun pemimpin tidak dapat dan salah membaca peluang untuk terus mengembangkan inovasi dan kreativitas karyawannya maka dapat memperlemah hubungan tersebut. perilaku tersebut timbul karena ingin berinovasi sesuai dengan bidang yang dimiliki. Akan

tetapi *Transformational Leadership* dapat memperlemah hal tersebut diduga Ketika karyawan sudah membuat sebuah ide dan rancangan untuk menyalurkannya pemimpin salah membaca peluang-peluang yang ada, tidak dilakukannya pembinaan yang tepat dan kebijakan yang dibuat oleh pemimpin terkadang mempersulit Karyawan untuk berinovasi.

Analisis yang dilakukan oleh (Antimah et.al.,) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru pernyataan ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Luh et al., 2016) Menyatakan bahwa variable kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh work engagement pada Kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan *Innovative Work Behaviour* terhadap *Employee Performance*. kemudian memahami sejauh mana peran dari *Transformational Leadership* memoderasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan *Innovative Work Behaviour* terhadap *Employee Performance*. berdasarkan hasil penelitian diatas, disimpulkan bahwa:

1. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini artinya *Organizational Citizenship Behavior* yang semakin kuat akan meningkatkan *Employee Performance*. Karyawan PT BPR Nusamba Cepiring secara sadar saat dilingkungan bekerja untuk berperilaku secara sukarela untuk membantu dan melakukan pekerjaan diluar *Employee Performance* yang ditentukan sehingga dengan adanya hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan.
2. *Innovative Work Behaviour* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini artinya *Innovative Work Behaviour* yang semakin kuat akan meningkatkan *Employee Performance*. jika seorang karyawan PT BPR

Nusamba Cepiring memiliki inovasi dan kreatifitas dalam bekerja akan menunjang kinerja dengan ide-ide dan ilmu yang dimiliki

3. *Transformational Leadership* tidak dapat memperkuat hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Employee Performance*. Hal ini artinya, Gaya Kepemimpinan *Transformational Leadership* yang dimiliki oleh pemimpin PT BPR Nusamba Cepiring tidak dapat memperkuat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Employee Performance*. pengaruh positif *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja tidak bisa diperkuat dengan adanya *transformational Leadership*
4. *Transformational Leadership* tidak dapat memperkuat hubungan antara *Innovative Work Behaviour* terhadap *Employee Performance*. Hal ini artinya, Gaya Kepemimpinan *Transformational Leadership* yang dimiliki oleh pemimpin PT BPR Nusamba Cepiring tidak dapat memperkuat pengaruh *Innovative Work Behaviour* terhadap *Employee Performance*. Sehingga pengaruh positif *Innovative Work Behaviour* terhadap kinerja tidak bisa diperkuat dengan adanya *transformational Leadership*

5.2 Saran

1. Berkaitan dengan variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), indikator dapat untuk memaknai pekerjaan yang dilakukannya sebagai suatu kebanggaan dengan secara ikhlas dan disisi lain adanya perilaku tersebut

diharapkan adanya apresiasi dari perusahaan, hal ini tentunya harus menjadi perhatian organisasi untuk menghargai hasil dari pekerjaan yang memberikan dampak bagi karyawan sehingga karyawan akan lebih berkesan dengan pekerjaan yang dijalannya sehingga akan semakin maksimal dalam meningkatkan kinerja

2. Berkaitan dengan variabel *Innovative Work Behaviour* , untuk itu perusahaan perlu mengembangkan minat karyawan dari sisi latar belakang demografi dan latar belakang pendidikan agar perusahaan mampu mengembangkan minat dan bakat karyawan dengan tepat sehingga kinerja dapat maksimal.

Berkaitan dengan variabel *Transformational leadership* pada hasil penelitian ini ternyata gaya kepemimpinan ini tidak mampu memperkuat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Employee Performance*. Maka untuk memperkuat pengaruh antara *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Employee Performance* dan *Innovative Work Behavior* dengan kinerja diperlukan gaya kepemimpinan yang lainya supaya pengaruh dua variabel tersebut semakin kuat.

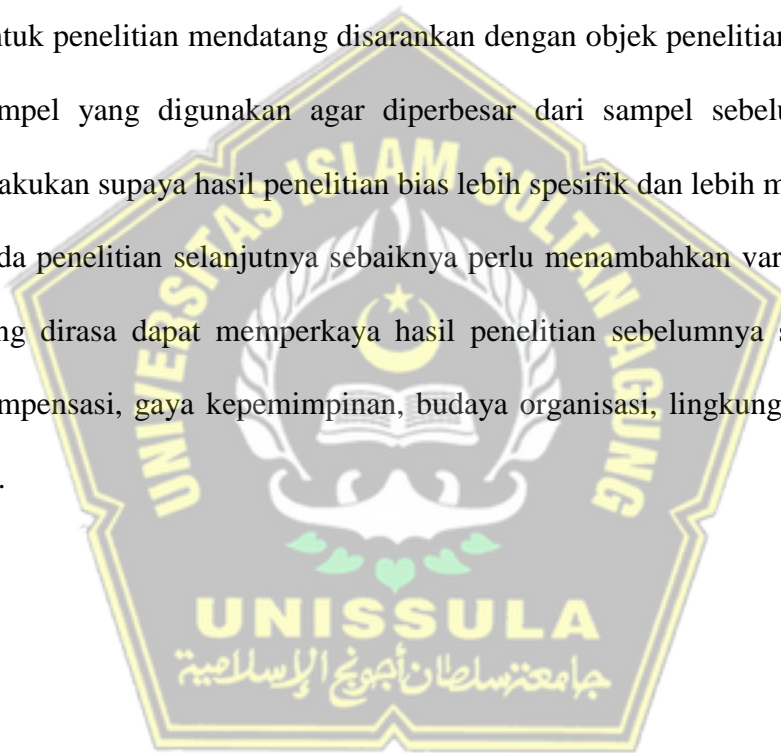
5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* tidak mampu menguatkan pengaruh antara *Organizational Leadership Behavior* dan *Innovative Work Behavior* terhadap *Employee Performance*. Sehingga

diperlukan penelitian lanjutan untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan yang lebih tepat untuk menguatkan pengaruh antara *Organizational Leadership Behavior* dan *Organizational Leadership Behavior* terhadap Employee Performance.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Untuk penelitian mendatang disarankan dengan objek penelitian yang berbeda. Sampel yang digunakan agar diperbesar dari sampel sebelumnya, hal ini dilakukan supaya hasil penelitian bias lebih spesifik dan lebih menarik.
2. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variable penelitian yang dirasa dapat memperkaya hasil penelitian sebelumnya seperti variable kompensasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, OCB, dll.



DAFTAR PUSATAKA

- Abdullah, N. H., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2019). Creative self-efficacy, innovative work behaviour and job performance among selected manufacturing employees. *Journal of Social Sciences Research*, 5(2), 291–297. <https://doi.org/10.32861/jssr.52.291.297>
- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9–10), 963–987. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282–288. <https://doi.org/10.1080/08832320109599650>
- Andrew H . Van de Ven. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607. <http://www.jstor.org/stable/2631848>
- Ardiansyah, T. (2020). Employee Engagement Terhadap Employee Performance (Sebuah Studi Literatur). *Sosio e-Kons*, 12(02), 156. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v12i02.6444>
- Astrama, I. M., Yasa, N. N. K., Sudibia, G. A., & Asih, D. K. S. (2020). The Role of Innovative Work Behavior Mediates Organizational Culture on Employee's Performance. *Advances in Engineering Education*, 17, 66–75. <https://doi.org/10.37394/232010.2020.17.8>
- Aswad, A., & Pagalun, G. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada PT Ciputra Fajar Mitra Makassar. *MITZAL (Demokrasi, Komunikasi dan Budaya): Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ilmu Komunikasi*, 6(2), 115. <https://doi.org/10.35329/mitzal.v6i2.615>
- Antimah, S., & Santosa, A. B. (2017). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Memoderasi Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Guru.
- Basri, E. K., Serang, S., & Arfah, A. (2021). Effect of Transformational Leadership Style, Transactional Leadership, and Organizational Culture on Employee Performance At Pt. Wajo Partner Materials in Makassar. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 5(2), 248–275. <https://doi.org/10.26618/profitability.v5i2.5900>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Buentello, O., Jung, J., & Sun, J. (2008). Exploring the Casual Relationships Between Organizational Citizenship Behavior , Total Quality Management , and Performance. *Southwest Decision Sciences Institute*, 78–87.
- Dahkoul, Z. M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian organizations. *Pressacademia*, 5(1), 11–17. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2018.780>
- Ekowati, V. M., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1>
- Febita, R., & Desiana, P. M. (2021). The effect of transformational leadership on innovative

- work behavior with psychological capital as the mediating variable. *Contemporary Research on Business and Management*, 202–206. <https://doi.org/10.1201/9781003196013-50>
- Fitrio, T., Budiyo, & Agustedi. (2020). The rule of organizational citizenship behavior and innovative work behavior in mediating the influence of organizational commitment and culture to employee performance. *Accounting*, 6(7), 1351–1360. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.8.014>
- Garg, N. (2017). Workplace spirituality and organizational performance in Indian context: Mediating effect of organizational commitment, work motivation and employee engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(2), 191–211. <https://doi.org/10.1177/2322093717736134>
- Hadi, S., Putra, A. R., & Rahayu Mardikaningsih. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 156–169.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling? In *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.011>
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (1969). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. *Edis*, 2002(2), 1–3. <https://doi.org/10.32473/edis-hr020-2002>
- Haryadi, D., Prahiawan, W., Nupus, H., & Wahyudi, W. (2021). Transformational Leadership, Training, Dan Employee Performance: Mediasi Organizational Citizenship Behavior Dan Job Satisfaction. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 304–323. <https://ejournals.umh.ac.id/index.php/manajemen/article/view/2311>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hidayah, S., & Harnoto, H. (2018). Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perception of Justice and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(2), 170–178. <https://doi.org/10.15294/jdm.v9i2.14191>
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822–828. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>
- Ilmih, A. A. (2018). BISNIS, Vol.6, No. 2, Des 2018 17. *Bisnis*, 6(2), 17–29.
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 12(1), 23–31. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i1.8>
- Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour*. 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Kamil, N. M., Sulaiman, M., Osman-Gani, A. M., & Ahmad, K. (2014). Investigating the dimensionality of organisational citizenship behaviour from Islamic perspective (OCBIP): Empirical analysis of business organisations in southeast Asia. *Asian Academy of Management Journal*, 19(1), 17–46.

- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Journal of Business Administration*, 1(2), 256–269.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Lecat, A., Beusaert, S., & Raemdonck, I. (2018). On the Relation Between Teachers' (In)formal Learning and Innovative Working Behavior: the Mediating Role of Employability. *Vocations and Learning*, 11(3), 529–554. <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9199-x>
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The Relationship between Innovative Work Behavior on Work Role Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 592–600. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.717>
- Liyas, J. N. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BTN Cabang Syariah Pekanbaru. *Al-Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)*, 3(2), 169–180.
- Luh, N., Astuti, P., Putu, N., & Harta, S. (2016). PENGARUH WORK ENGAGEMENT PADA KINERJA TRANSFORMASIONAL SEBAGAI PEMODERASI Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Email : putuastuti22@gmail.com ABSTRAK PENDAHULUAN Kinerja bendahara erat kaitannya dengan kinerja suatu instansi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(5), 4057–4082.
- Mahardika, I. W. P., Riana, G., & Subudi, M. (2016). Efek Moderasi Kepemimpinan Transformasional Pada Pengaruh Personality Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(6), 1679–1702. <http://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/14515>
- Michael, R. (2006). Transformational leadership: Learning to share the vision. *Acorn*, 19(3), 4–6.
- Mohd Ali, H. Bin, Shohib, M. W., & Ibrahim, M. B. Bin. (2021). Validating a model of OCBIP practices in Indonesian Islamic Higher Education Institutions: A structural Equation Modeling Approach. *IJUM Journal of Educational Studies*, 9(2), 64–88. <https://doi.org/10.31436/ijes.v9i2.317>
- Onne, J. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- ORGAN, D. W., & RYAN, K. (1995). a Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Pandey, S. K. (2017). Theory and Method in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2), 131–138. <https://doi.org/10.1177/0734371X17707036>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 256. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10454>
- Putu, S., Adhi, K., Ngurah, P., Yasa, S., & Sitiari, W. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan Dalam

Pendapatan Badan Regional Kota Denpasar. 65–72.

- Ramadhan, M., Ridwan, M., Saksana, J. C., Firdaus, A., & ... (2021). The Role of Innovative Work Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour on Job Satisfaction and Job Performance of Tourisme as an Impact of Covid19 *Review of International ...*, 11, 11–12. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.10.XXXX>
- Riani, C., Siti Astuti, E., & Nayati Utami, H. (2017). PENGARUH ABILITY DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PERILAKU INOVATIF DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi pada Tenaga Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) di Politeknik Negeri Malang). *Profit*, 11(02), 24–33. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2017.011.02.3>
- Santoso, H., Elidjen, Abdinagoro, S. B., & Arief, M. (2019). The role of creative self-efficacy, transformational leadership, and digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: Evidence from telecommunications industry. *Management Science Letters*, 9(Special Issue 13), 2305–2314. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.024>
- Scott, S. G., Bruce, R. A., Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). The birth of a century: early color photographs of America. *Choice Reviews Online*, 32(03), 32-1325-32–1325. <https://doi.org/10.5860/choice.32-1325>
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet. In Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.* <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Suprapti, Asbari, M., Cahyono, Y., & Mufid, A. (2020). Leadership Style, Organizational Culture and Innovative Behavior on Public Health Center Performance During Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
- Supriyanto, A. S. (2019). Obtaining factors affecting innovative work behavior (IWB) of a local bank employees under Islamic leadership: Application of partial least squares regression method. *Industrial Engineering and Management Systems*, 18(3), 417–425. <https://doi.org/10.7232/iems.2019.18.3.417>
- Sutrisno, S., & Indriasari, M. (2020). The effect of workload on organizational citizenship behaviour (OCB) with work motivation in Islamic perspective as a mediating variable. *Al Tijarah*, 6(1), 72. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v6i1.5091>
- Tandayong, N., & Setiawan, R. (2018). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Performance Melalui Work Stress Sebagai Variabel Intervening Pada PT. GDC Multi Sarana Surabaya. *Agora*, 6(2), 1–5. <https://media.neliti.com/media/publications/287100-pengaruh-transformational-leadership-ter-ea169a9c.pdf>
- Ubani, E. C., & Okoroji, L. I. (2013). Analysis of Environment Impact Factors That Constrain Successful Delivery of Rural Road Construction Projects. *Journal of Culture, Society and Development*, 1, 1–7.
- Winanti, M. B. (2011). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 7(2), 249–267.