Jurnal Riset Bisnis Vol 10 (1) (Oktober 2026) hal: 20–35
e - ISSN 2598-005X p - ISSN 2581-0863
e-jurnal: http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/jrb/

PERAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI MEDIATOR

Andrawina Susanto[1], Winda Rika Lestari[2], Ita Fionita[3]

[1,2,3] Manajemen, IIB Darmajaya, Bandar Lampung, Indonesia

Email : andrawina.2522310039p@mail.darmajaya.ac.id

Diterima 1 September 2025, Disetujui 12 Oktober 2026, Terbit 31 Oktober 2026

Abstrak

Penelitian ini menelaah keterkaitan antara persepsi dukungan organisasi dan keterlibatan kerja pegawai terhadap capaian kinerja, dengan menguji apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berfungsi sebagai penghubung di antara keduanya. Rancangan kausal dengan pendekatan kuantitatif diterapkan pada 87 pegawai BPS Provinsi Lampung yang lolos kriteria seleksi responden. Pengolahan data memanfaatkan PLS-SEM lewat SmartPLS versi 4.0. Temuan menunjukkan dukungan organisasi maupun keterlibatan kerja sama-sama memberi kontribusi positif dan signifikan pada kinerja serta OCB, sementara OCB sendiri turut mendorong peningkatan kinerja. Namun pada uji pengaruh tidak langsung, peran OCB sebagai mediator hanya terbukti signifikan pada jalur keterlibatan kerja menuju kinerja, tidak pada jalur dukungan organisasi menuju kinerja. Simpulannya, ketiga unsur ini saling terkait dan perlu dikelola bersamaan untuk mendorong kinerja pegawai yang lebih baik.

Kata kunci: *Employee Engagement, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Pegawai

Abstract

This research investigates how perceived organizational support and employee engagement relate to employee performance, while examining whether Organizational Citizenship Behavior (OCB) functions as a linking mechanism between them. Using a causal quantitative design, data were gathered from 87 qualifying employees at the Central Statistics Agency (BPS) of Lampung Province and processed through PLS-SEM in SmartPLS version 4.0. Findings show that both organizational support and engagement contribute positively and significantly to performance and to OCB, while OCB itself also raises performance levels. In the mediation test, however, OCB's linking role only holds for the engagement-to-performance pathway, not for the support-to-performance pathway. The results point to these three elements as interconnected factors that organizations should manage jointly to strengthen employee performance.

Keywords: *Employee Engagement, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, Employee performance*

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi bergantung besar pada sejauh mana pegawainya mampu menuntaskan tugas dan tanggung jawab yang melekat pada pekerjaannya. Khusus untuk instansi publik, ukuran keberhasilan tidak berhenti pada pencapaiannya target semata, melainkan mencakup pula mutu layanan, akuntabilitas kelembagaan, serta konsistensi organisasi dalam menjalankan fungsi pelayanan bagi masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu diperhatikan, bukan hanya kemampuan pegawai, melainkan juga kondisi psikologis dan perilaku kerja yang dapat mendorong kontribusi optimal.

Badan Pusat Statistik (BPS) memiliki posisi strategis sebagai penyedia statistik yang digunakan dalam berbagai proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Kualitas keluaran statistik sangat dipengaruhi oleh pelaksanaan pekerjaan pada setiap tahapan, mulai dari perencanaan, pengumpulan, pengolahan, analisis, hingga penyebarluasan data. Dengan demikian, kualitas kinerja pegawai menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya menjaga profesionalisme dan kredibilitas penyelenggaraan statistik.

BPS Provinsi Lampung juga berada dalam lingkungan kerja yang menuntut ketepatan, kecepatan, kemampuan beradaptasi, dan koordinasi. Perkembangan teknologi, kebutuhan pengguna terhadap informasi yang semakin cepat, serta meningkatnya tuntutan terhadap data yang dapat diandalkan menjadikan kinerja pegawai tidak cukup dijelaskan oleh kompetensi teknis semata. Faktor *perceived organizational support*, *employee engagement*, dan OCB menjadi aspek yang relevan untuk dikaji.

Tabel 1. Data Hasil Penilaian Capaian Kinerja Pegawai BPS Provinsi Lampung Tahun 2025

No	Bidang/Bagian	Nilai Kinerja			
		Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
1	Distribusi	93,84	93,84	93,97	93,97
2	IPDS	93,75	94,03	93,89	93,77
3	Neraca Wilayah dan Analisis	93,80	93,94	93,59	93,71
4	Produksi	93,39	93,80	93,76	93,85
5	Sosial	93,70	94,01	94,00	93,86
6	Umum	93,65	94,09	94,11	93,95

Sumber: Laporan Kinerja BPS Provinsi Lampung Tahun 2025

Hasil penilaian kinerja tahun 2025 menunjukkan bahwa capaian setiap bidang dan bagian tidak sepenuhnya sama. Secara umum, nilai kinerja berada pada kisaran 93–95, namun terdapat perubahan capaian pada beberapa periode, termasuk kecenderungan berfluktiasi dari triwulan kedua menuju triwulan keempat. Kondisi tersebut menjadi dasar untuk menelaah faktor organisasi dan perilaku kerja yang mungkin berkaitan dengan dinamika kinerja pegawai.

Temuan prasurvei mengindikasikan bahwa dukungan organisasi belum dirasakan secara optimal oleh seluruh pegawai, terutama pada aspek kondisi kerja dan pengakuan atas kontribusi. Persentase responden yang menyatakan setuju hanya mencapai 40%, sedangkan 60% lainnya memberikan respons kurang setuju atau tidak setuju. Temuan tersebut menunjukkan adanya ruang perbaikan dalam cara

organisasi memenuhi kebutuhan kerja dan menunjukkan penghargaan kepada pegawai. Sejalan dengan Awalia dan Yanuar (2024), dukungan yang dipersepsikan pegawai berpotensi berkaitan dengan peningkatan kinerja.

Aspek lain yang berkaitan dengan pencapaian kerja adalah *employee engagement*. Pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menempatkan energi, perhatian, dan komitmen yang lebih besar dalam pelaksanaan tugas. Kahn (1990) menjelaskan *engagement* sebagai keterlibatan individu secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerjanya. Pandangan ini selaras dengan penelitian Awalia dan Yanuar (2024) yang menempatkan keterlibatan pegawai sebagai salah satu faktor yang berhubungan dengan kinerja.

Pada pengamatan awal, dimensi *dedication* menjadi aspek yang perlu diperhatikan. Sebanyak 33,33% responden menyatakan setuju, sedangkan 66,67% menyatakan kurang setuju atau tidak setuju. Komposisi tersebut memberi gambaran bahwa antusiasme, kebanggaan, kebermaknaan, dan keterikatan terhadap pekerjaan belum dirasakan secara kuat oleh sebagian besar responden. Oleh sebab itu, penguatan *dedication* menjadi relevan dalam pembahasan *employee engagement* di lingkungan penelitian.

Hubungan tersebut dapat dipahami melalui *Social Exchange Theory* yang menekankan adanya respons timbal balik dalam hubungan antara individu dan organisasi. Ketika pegawai menilai organisasi memberikan perhatian, pengakuan, atau kondisi yang mendukung, mereka dapat membalasnya melalui sikap dan perilaku kerja yang konstruktif. Salah satu bentuk respons tersebut adalah kesediaan melakukan kontribusi tambahan yang tidak selalu tercantum secara eksplisit dalam tuntutan jabatan.

OCB menggambarkan perilaku sukarela yang membantu efektivitas organisasi (Organ, 2006). Penelitian sebelumnya menemukan hubungan positif antara OCB dan kinerja, termasuk penelitian yang dilakukan Syaifudin dkk. (2021), Setyowati dkk. (2021), dan Syahrul dkk. (2020). Dalam prasurvei, persetujuan terhadap aspek *sportivitas* dan *altruisme* masing-masing berada pada angka 60%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kesediaan membantu rekan dan mempertahankan sikap positif dalam kondisi kerja tertentu masih dapat diperkuat.

Walaupun hubungan *perceived organizational support*, *employee engagement*, OCB, dan kinerja telah banyak dibahas, hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya seragam. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dan *employee engagement* berhubungan dengan kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian mengenai peran mediasi OCB masih berbeda. Awalia dan Yanuar (2024) serta Nijhawan et al. (2023) menemukan bahwa OCB memediasi hubungan POS dengan kinerja, sedangkan Pamungkas et al. (2024) menemukan bahwa mediasi tersebut tidak signifikan. Perbedaan hasil ini menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut terhadap peran OCB dalam hubungan *perceived organizational support* dan *employee engagement* dengan kinerja pegawai.

Penelitian ini menawarkan kontribusi empiris dengan menguji kedua jalur mediasi tersebut dalam satu model pada konteks organisasi publik, yaitu BPS Provinsi Lampung. Hasilnya diharapkan

memperjelas apakah OCB berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan *perceived organizational support* dan *employee engagement* dengan kinerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *perceived organizational support* dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel mediasi pada BPS Provinsi Lampung. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperluas penerapan *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan hubungan dukungan, keterlibatan, perilaku ekstra peran, dan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi pengelolaan sumber daya manusia di BPS Provinsi Lampung.

KAJIAN TEORI

Landasan utama penelitian ini bertumpu pada *Social Exchange Theory* dari Blau (1964). Teori tersebut memandang relasi sosial sebagai bentuk pertukaran yang melibatkan harapan akan adanya respons timbal balik. Dalam konteks organisasi, perlakuan dan dukungan yang diterima pegawai dapat memunculkan respons berupa sikap positif maupun perilaku yang menguntungkan organisasi. Kerangka ini digunakan untuk menjelaskan kemungkinan keterkaitan *perceived organizational support* dan *employee engagement* dengan OCB serta kinerja.

Kinerja pegawai dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian individu dalam menunaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan standar yang berlaku. Robbins dan Judge (2016) serta Mangkunegara (2017) mengaitkannya dengan hasil kerja yang dapat dilihat melalui kualitas dan kuantitas pencapaian. Karena itu, kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan dapat berkaitan dengan kemampuan, motivasi, kondisi kerja, dan bentuk dukungan yang tersedia dalam organisasi.

Perceived organizational support menggambarkan pandangan pegawai atas seberapa jauh organisasi menghargai kontribusi mereka dan menaruh perhatian pada kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Penilaian tersebut berkembang melalui pengalaman terhadap kebijakan, perlakuan atasan, penghargaan, dan kondisi kerja. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyoroti keadilan organisasi, dukungan atasan, serta penghargaan dan kondisi kerja sebagai faktor penting dalam pembentukan *perceived organizational support*. Dalam penelitian ini, pengukurannya mencakup penghargaan terhadap kontribusi, kepedulian terhadap kesejahteraan, perhatian pada kepentingan pegawai, kesediaan membantu, dan perlakuan yang adil.

Employee engagement menunjukkan kondisi ketika pegawai mempunyai keterikatan psikologis yang positif terhadap pekerjaannya dan secara aktif mengerahkan energi, perhatian, dan komitmen dalam menjalankan pekerjaannya. Kahn (1990) menekankan keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional, sedangkan Schaufeli et al. (2002) menjabarkannya melalui *vigor, dedication*, dan *absorption*. Saks (2006) menghubungkan *engagement* dengan proses pertukaran sosial, yaitu kecenderungan pegawai memberikan keterlibatan yang lebih tinggi ketika memperoleh pengalaman kerja dan dukungan yang positif.

Dalam penelitian ini, *vigor* dimaknai sebagai energi dan daya tahan mental saat bekerja. *dedication* merujuk pada rasa antusias, bangga, dan bermakna terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menunjukkan tingkat konsentrasi dan keterlibatan mendalam dalam pelaksanaan tugas. Ketiga aspek tersebut digunakan untuk merepresentasikan *employee engagement* responden.

Organizational citizenship behavior merujuk pada kesediaan pegawai untuk memberikan kontribusi diluar tuntutan pekerjaan dan tugas formalnya secara sukarela sehingga dapat membantu kelancaran dan efektivitas organisasi (Organ, 2006; Robbins & Judge, 2016). Podsakoff et al. (2000) juga menekankan bahwa perilaku ini tidak secara eksplisit diwajibkan, tetapi dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan. Dengan demikian, OCB mencerminkan kesediaan individu memberikan kontribusi melampaui tuntutan dasar pekerjaannya.

Munculnya OCB dapat berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, keadilan, *perceived organizational support*, karakteristik individu, serta budaya dan iklim organisasi. Dalam perspektif pertukaran sosial, pengalaman positif yang diterima pegawai dapat mendorong respons timbal balik berupa perilaku yang mendukung organisasi dan rekan kerja.

Pengukuran OCB mengacu pada lima dimensi Organ (2006). *Altruism* berkaitan dengan bantuan kepada rekan kerja, *conscientiousness* menunjukkan kepatuhan yang melampaui standar minimum, *sportsmanship* mencerminkan kemampuan menjaga sikap positif, *courtesy* berhubungan dengan upaya mencegah persoalan dalam hubungan kerja, dan *civic virtue* menggambarkan kepedulian serta partisipasi terhadap kehidupan organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), pegawai yang merasa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraannya cenderung merespons dukungan tersebut melalui sikap dan perilaku kerja yang positif. *Perceived organizational support* dapat membantu pegawai merasa bahwa kontribusinya bernilai, sehingga mendorong kesediaan untuk bekerja dengan lebih baik. Temuan Sari dan Darmastuti (2022) serta Diana dan Frianto (2021) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berkaitan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, dukungan organisasi yang dipersepsikan secara positif diperkirakan berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai.

H1: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Employee engagement menggambarkan kondisi ketika pegawai mengerahkan energi, perhatian, dan dedikasi dalam pekerjaannya (Schaufeli et al., 2002). Pegawai yang memiliki *vigor, dedication,* dan *absorption* cenderung lebih bersemangat, tekun, serta fokus dalam menyelesaikan tugas, sehingga keterlibatan tersebut dapat mendukung pencapaian kinerja. Hubungan positif antara employee engagement dan kinerja juga dibahas oleh Diana dan Frianto (2021), Chasanah et al. (2022), serta Awalia dan Yanuar (2024). Oleh karena itu, semakin tinggi keterlibatan kerja pegawai, semakin baik kinerja yang diperkirakan dapat dicapai.

H2: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, dukungan organisasi dapat menumbuhkan kewajiban timbal balik pada pegawai untuk memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi organisasi. Ketika pegawai merasa dihargai, diperlakukan secara adil, dan diperhatikan kesejahteraannya, mereka dapat membalasnya melalui perilaku sukarela, misalnya membantu rekan kerja atau berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar kewajiban formal. Sudiyani dan Rihayana (2024) serta Pamungkas et al. (2024) membahas keterkaitan *Perceived Organizational Support* dengan OCB. Berdasarkan argumentasi tersebut, *Perceived Organizational Support* diperkirakan mendorong OCB pegawai.

H3: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pegawai yang terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya tidak hanya mencurahkan energi untuk tugas inti, tetapi juga berpotensi menunjukkan inisiatif dan kepedulian terhadap kebutuhan rekan maupun organisasi. Dedikasi dan keterikatan pada pekerjaan dapat mendorong pegawai untuk membantu menyelesaikan pekerjaan bersama, menjaga hubungan kerja, dan berkontribusi melampaui tuntutan formal. Chasanah et al. (2022), Awalia dan Yanuar (2024), serta Pamungkas et al. (2024) mengkaji keterkaitan employee engagement dengan OCB dalam konteks kinerja pegawai. Karena itu, employee engagement diperkirakan berhubungan positif dengan OCB.

H4: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

OCB merupakan perilaku sukarela yang tidak selalu tercantum sebagai kewajiban formal, tetapi dapat mendukung efektivitas organisasi (Organ, 2006; Podsakoff et al., 2000). Perilaku seperti membantu rekan, menjaga sikap konstruktif, serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi dapat memperlancar koordinasi dan penyelesaian pekerjaan. Penelitian Chasanah et al. (2022), Awalia dan Yanuar (2024), serta Pamungkas et al. (2024) membahas peran OCB dalam kaitannya dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, OCB diperkirakan berkontribusi positif terhadap kinerja.

H5: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Peran Mediasi OCB pada Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Pegawai

Peran mediasi OCB dapat dijelaskan melalui mekanisme pertukaran sosial. Dukungan organisasi tidak hanya berpotensi berkaitan langsung dengan kinerja, tetapi juga dapat terlebih dahulu mendorong perilaku sukarela yang membantu rekan dan mendukung efektivitas kerja; perilaku tersebut selanjutnya berpotensi berkontribusi pada kinerja. Dengan demikian, OCB diposisikan sebagai mekanisme yang meneruskan sebagian pengaruh *Perceived Organizational Support* menuju kinerja, bukan sekadar pengulangan hubungan langsung *Perceived Organizational Support* dengan kinerja. Temuan terdahulu mengenai jalur mediasi ini belum seragam: Nijhawan et al. (2023) dan Awalia dan Yanuar (2024)

membahas OCB sebagai mediator pada hubungan dukungan organisasi dan kinerja, sedangkan Pamungkas et al. (2024) melaporkan hasil mediasi yang berbeda. Perbedaan temuan tersebut menjadi alasan untuk menguji kembali mekanisme ini pada konteks BPS Provinsi Lampung.

H6: *Organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja pegawai.

Peran Mediasi OCB pada Hubungan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai

Employee engagement dapat mendorong kinerja melalui dua proses yang saling melengkapi. Pegawai yang berenergi, berdedikasi, dan fokus dapat menjalankan tugas intinya dengan lebih baik; pada saat yang sama, keterlibatan tersebut dapat mendorong perilaku ekstra peran, seperti membantu rekan dan mendukung kelancaran kerja tim. OCB kemudian menjadi mekanisme perilaku yang memungkinkan keterlibatan pegawai diterjemahkan menjadi kontribusi yang lebih luas terhadap kinerja. Chasanah et al. (2022), Awalia dan Yanuar (2024), serta Pamungkas et al. (2024) membahas OCB dalam hubungan employee engagement dan kinerja. Oleh sebab itu, penelitian ini menguji apakah employee engagement juga berhubungan dengan kinerja melalui OCB.

H7: *Organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

METODE

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan sebab akibat antarvariabel sebagaimana dirumuskan dalam model penelitian. Model penelitian menempatkan *perceived organizational support* dan *employee engagement* sebagai variabel eksogen, OCB sebagai mediator, serta kinerja pegawai sebagai variabel endogen. Lokasi penelitian adalah BPS Provinsi Lampung. Dari populasi 91 pegawai, digunakan sampling jenuh dengan kriteria masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun. Pimpinan tidak dijadikan responden karena memiliki peran dalam penilaian kinerja. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh 87 responden. Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner *google forms* dengan skala *Likert*, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen kinerja, struktur organisasi, data kepegawaian, dan literatur yang relevan.

Tahap mengolahan data mencakup analisis deskriptif untuk memetakan karakteristik data dan pola respon terhadap keempat variabel, serta analisis inferensial untuk menguji hubungan antar variabel. (Sugiyono, 2023).

Untuk pengujian hubungan dalam model digunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan aplikasi SmartPLS. Pendekatan yang cocok untuk menganalisis hubungan antarkonstruk laten, termasuk model yang melibatkan jalur mediasi dan struktur hubungan yang kompleks (Abdillah & Jogiyanto, 2017).

Tahapan analisis dilakukan melalui pemeriksaan *outer* model, *inner* model, dan selanjutnya pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Kualitas pengukuran dievaluasi melalui *outer loading*, AVE, *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT), Cronbach's Alpha, dan *Composite Reliability*. Batas yang

digunakan adalah *outer loading* di atas 0,70, AVE di atas 0,50, HTMT di bawah 0,90, serta Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* di atas 0,70.

Kualitas model struktural dievaluasi melalui R^2, *effect size* (f^2), dan *path coefficient* (β). R^2 digunakan untuk melihat proporsi variasi konstruk endogen yang dapat dijelaskan model, f^2 menggambarkan besaran kontribusi suatu konstruk, sedangkan β memperlihatkan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel.

Signifikansi hubungan langsung diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS. Keputusan hipotesis mengikuti nilai t-*statistic* dan p-*value* pada tingkat signifikansi 5%, dengan acuan t-*statistic* 1,96 dan p-*value* 0,05 sebagaimana kriteria yang digunakan dalam penelitian.

Efek mediasi dianalisis melalui pengaruh tidak langsung hasil *bootstrapping*. OCB dinilai menjalankan fungsi mediasi apabila jalur tidak langsung mencapai tingkat signifikansi sesuai kriteria pengujian yang digunakan, yaitu t-*statistic* di atas 1,96 atau p-*value* di bawah 0,05.

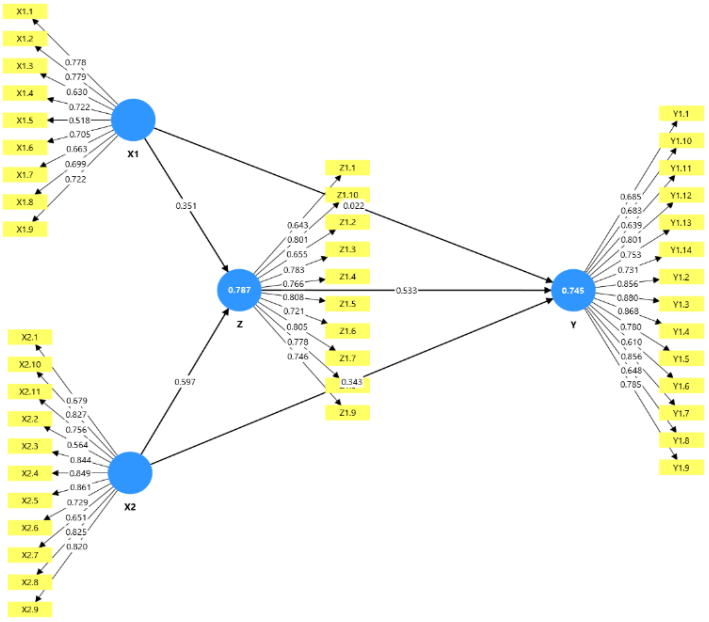
HASIL DAN PEMBAHASAN

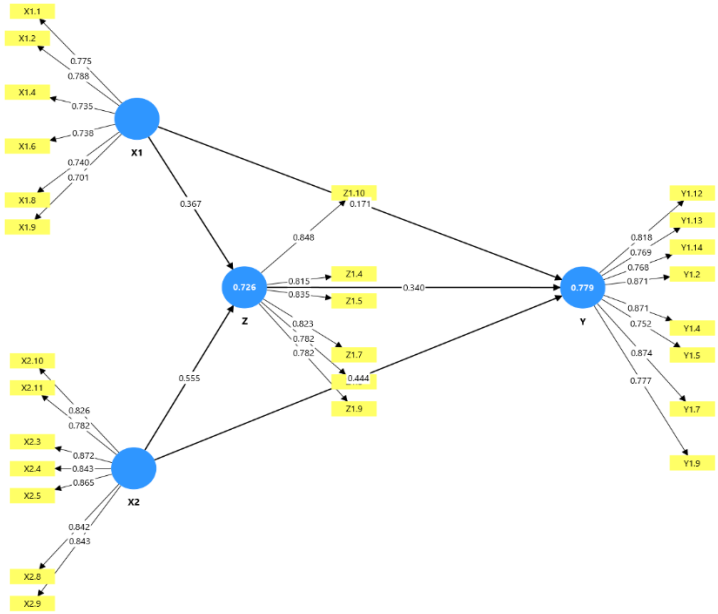
Data dikumpulkan melalui kuesioner daring pada 26 Mei–29 Juni 2026. Responden adalah pegawai BPS Provinsi Lampung dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Dari populasi 91 pegawai, sebanyak 87 orang memenuhi kriteria penelitian. Selanjutnya, data dianalisis dengan PLS-SEM melalui pengujian model pengukuran, model struktural, serta pengaruh langsung dan tidak langsung.

Uji *Outer* Model

Outer Loadings

Pemeriksaan *outer loading* dilakukan dua kali. Pada estimasi pertama sejumlah indikator menunjukan *loading factor* di bawah 0,70 sehingga dikeluarkan sebelum estimasi ulang dilakukan. Penghapusan ini bertujuan memperoleh konstruk yang memenuhi persyaratan validitas konvergen.





Gambar 1. Output *Outer Loadings* Sebelum dan Setelah Perbaikan Model

Sumber : Olahan SmartPLS 4.0, Tahun 2026

Pada pengujian model awal, terdapat 13 indikator dari empat konstruk memiliki *loading factor* di bawah 0,70. Indikator tersebut adalah X1.3 (0,630), X1.5 (0,518), X1.7 (0,663), X2.1 (0,680), X2.2 (0,564), X2.7 (0,651), Y1.1 (0,687), Y1.6 (0,616), Y1.8 (0,654), Y1.10 (0,672), Y1.11 (0,626), Z1.1 (0,642), dan Z1.2 (0,660). Setelah indikator tersebut dieliminasi dan model diestimasi kembali, seluruh indikator yang dipertahankan memiliki *loading factor* lebih dari 0,70 sehingga dapat digunakan pada tahap pengujian berikutnya.

Average Variance Extract, Cronbach's Alpha,* dan *Composite Reliability

Tabel 2 Nilai *Composite Reliability*

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Rho A*	*Composite Reliability*	*Average Variance Extracted*
Perceived Organizational Support	0,822	0,825	0,875	0,584
Employee Engagement	0,931	0,934	0,944	0,677
Kinerja	0,940	0,944	0,950	0,679
Organizational Citizenship Behavior	0,911	0,912	0,928	0,616

Sumber : Olahan SmartPLS 4.0, Tahun 2026

Nilai AVE seluruh konstruk telah melampaui 0,50, yaitu *perceived organizational support* sebesar 0,584, *employee engagement* 0,677, kinerja 0,679, dan OCB 0,616. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. Selain itu, *Cronbach's Alpha*, Rho_A, dan *Composite Reliability* setiap konstruk juga berada di atas 0,70. Berdasarkan kriteria tersebut, model pengukuran memiliki validitas konvergen dan konsistensi internal yang memadai untuk dilanjutkan ke pengujian struktural.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3 Nilai HTMT

	Perceived Organizational Support	***Employee Engagement***	**Kinerja**	***Organizational Citizenship Behavior***
Perceived Organizational Support				
Employee Engagement	0,771			
Kinerja	0,813	0,895		
Organizational Citizenship Behavior	0,847	0,880	0,887	

Sumber: Olah Data Smart PLS Tahun 2026

Seluruh rasio HTMT berada di bawah batas 0,90. Hubungan *employee engagement* dengan kinerja memiliki nilai tertinggi, yaitu 0,895, sedangkan hubungan lainnya berada pada kisaran 0,771–0,887. Dengan demikian, konstruk yang digunakan masih dapat dibedakan satu sama lain dan memenuhi persyaratan validitas diskriminan berdasarkan kriteria yang diterapkan.

Uji *Inner* Model

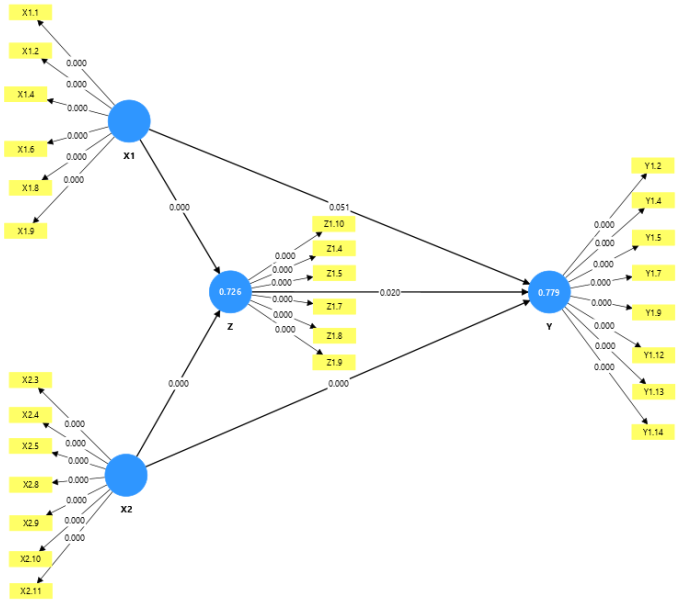
Analisis Nilai R-*Square*

Tabel 4. Nilai R-*Square* Model

Variabel Endogen	**R-*Square***	**R-*Square Adjusted***
Kinerja	0,779	0,771
OCB	0,726	0,719

Sumber: Olah Data Smart PLS Tahun 2026

Adjusted R^2 OCB sebesar 0,719 menunjukkan bahwa 71,9% variasi OCB dapat dijelaskan oleh *perceived organizational support* dan *employee engagement*, sedangkan 28,1% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model. Pada kinerja pegawai, *adjusted* R^2 sebesar 0,771 berarti *perceived organizational support*, *employee engagement*, dan OCB secara bersama-sama menjelaskan 77,1% variasi kinerja, sementara 22,9% sisanya tidak dijelaskan oleh variabel yang diteliti.



Gambar 2. *Output Bootstrapping*
Sumber : Olahan SmartPLS 4.0, Tahun 2026

Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hasil estimasi hubungan struktural dirangkum dalam Tabel 5. Koefisien jalur menunjukkan arah dan besaran hubungan, sedangkan t-*statistic* serta p-*value* digunakan untuk menilai signifikansi setiap jalur yang diajukan.

Tabel 5. Hasil *Path Coefficients*

Hipotesis	*Paths*	Koefisien (β)	t-*statistics*	p-*values*	Keterangan
H_1	*Perceived Organizational Support* -> Kinerja	0,171	1,958	0,050	Diterima
H_2	*Employee Engagement* -> Kinerja	0,444	3,560	0,000	Diterima
H_3	*Perceived Organizational Support* -> OCB	0,367	3,826	0,000	Diterima
H_4	*Employee Engagement* -> OCB	0,555	5,278	0,000	Diterima
H_5	OCB -> Kinerja	0,340	2,313	0,021	Diterima

Sumber: Olah Data Smart PLS Tahun 2026

Uji hipotesis pertama

Pada H_1, koefisien jalur *perceived organizational support* terhadap kinerja adalah 0,171 dengan t-*statistic* 1,958 dan p-*value* 0,050. Koefisien positif menunjukkan arah hubungan yang sejalan. Berdasarkan keputusan yang tercantum dalam model penelitian, H_1 dinyatakan diterima. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, ada kecenderungan peningkatan kinerja yang semakin besar. Namun, dibandinhkan dengan hubungan

structural lainnya dalam model, kontribusi langsung perilaku *perceived organizational support* terhadap kinerja memiliki kekuatan yang lebih rendah.

Uji hipotesis kedua

H_2 memperlihatkan pengaruh employee engagement terhadap kinerja dengan koefisien 0,444, t-*statistic* 3,560, dan p-*value* 0,000. Dengan demikian, H_2 diterima. Dibandingkan jalur langsung *perceived organizational support* terhadap kinerja, koefisien ini lebih besar, yang menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai memiliki hubungan langsung yang lebih kuat dengan variasi kinerja dalam model penelitian.

Uji hipotesis ketiga

Untuk H_3, *perceived organizational support* memiliki koefisien jalur 0,367 terhadap OCB, dengan t-*statistic* 3,826 dan p-*value* 0,000. Hasil tersebut mendukung H_3. Artinya, semakin positif dukungan organisasi dipersepsikan, semakin besar kecenderungan munculnya perilaku ekstra peran pada pegawai.

Uji hipotesis keempat

Pada H_4, pengaruh *employee engagement* terhadap OCB menghasilkan koefisien 0,555, t-*statistic* 5,278, dan p-*value* 0,000 sehingga H_4 diterima. Nilai ini merupakan salah satu hubungan yang paling kuat dalam model, yang menunjukkan keterlibatan kerja berkaitan erat dengan kesediaan pegawai memberikan kontribusi di luar tuntutan formal.

Uji hipotesis kelima

H_5 juga memperoleh dukungan. OCB berpengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien 0,340, t-*statistic* 2,313, dan p-*value* 0,021. Dengan kata lain, peningkatan perilaku seperti membantu rekan, menjaga sikap konstruktif, dan berpartisipasi dalam organisasi berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai.

Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Analisis pengaruh tidak langsung digunakan untuk menilai apakah OCB menjadi jalur yang menghubungkan *perceived organizational support* dan *employee engagement* dengan kinerja. Pengujian dilakukan menggunakan hasil bootstrapping dengan memperhatikan koefisien tidak langsung, t-*statistic*, dan p-*value*.

Tabel 6. Hasil Uji Tidak Langsung

Hipotesis	*Paths*	Koefisien (β)	T-*statistics*	P-*values*	Keterangan
H_6	*Perceived Organizational Support* -> Kinerja	0,125	1,918	0,055	Ditolak

H_7	*Employee Engagement* -> Kinerja	0,188	2,088	0,037	Diterima

Sumber: Olah Data Smart PLS Tahun 2026

Jalur *perceived organizational support* menuju kinerja melalui OCB menghasilkan koefisien tidak langsung sebesar 0,125, t-*statistic* 1,918, dan p-*value* 0,055. Karena nilai tersebut tidak memenuhi batas signifikansi yang digunakan, peran mediasi OCB pada hubungan ini tidak terbukti. Oleh sebab itu, H_6 ditolak.

Berbeda dengan H_6, jalur *employee engagement* terhadap kinerja melalui OCB menghasilkan koefisien 0,188, t-*statistic* 2,088, dan p-*value* 0,037. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan sehingga H_7 diterima. Dengan demikian, OCB menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan bagaimana keterlibatan pegawai dapat diteruskan menjadi peningkatan kinerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian model, *perceived organizational support* dan *employee engagement* terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai, sekaligus mendorong peningkatan OCB. OCB sendiri juga berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun, hasil pengujian mediasi menunjukkan perbedaan antara kedua jalur tidak langsung, yaitu OCB tidak mampu memediasi secara signifikan hubungan *perceived organizational support* terhadap kinerja, sedangkan pada hubungan *employee engagement* terhadap kinerja, OCB terbukti memediasi secara signifikan. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja dapat didukung melalui penguatan dukungan organisasi dan keterlibatan pegawai, serta melalui pengembangan perilaku kerja ekstra peran. Dalam praktiknya, organisasi dapat memperhatikan penghargaan yang adil, kesejahteraan, dukungan atasan, komunikasi, pelibatan pegawai, pengembangan kompetensi, dan budaya saling membantu.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan menyertakan variabel lain yang belum di kaji dalam penelitian ini, misalnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, atau *work-life balance*. Perluasan objek penelitian dan penggunaan mixed methods juga dapat dipertimbangkan untuk memperoleh yang lebih komperhensif mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W., & Jogiyanto. (2017). Partial least square (PLS) alternatif structural equation modelling (SEM) dalam penelitian bisnis. Penerbit ANDI.

Agustina, D., & Lestari, W. R. (2024). BMKG Corpu dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Stasiun Meteorologi Kelas I Radin Inten II Lampung. Program Studi Magister Manajemen, Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya Bandar Lampung.

Ahmad, Z. A., & Yekta, Z. A. (2010). Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction with organizational citizenship behavior. European Journal of Social Sciences, 17(2), 283–290.

Alma, B. (2016). Manajemen pemasaran dan pemasaran jasa. Alfabeta.

Alfiana, D. (2020). Peran perceived organizational support dan psychological empowerment terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen, 8*(3), 839–851. https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p839-851

Ardella, A. B., & Suhana. (2023). Peningkatan kinerja pegawai: Peran budaya organisasi, etos kerja, dan organizational citizenship behavior (OCB). Management Studies and Entrepreneurship Journal, 4(4), 4153–4163.

Armstrong, M. (2022). Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to performance leadership (7th ed.). Kogan Page.

Avianto, B., Derriawan, & Tabroni. (2019). Pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia dan persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan pegawai dengan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel intervening. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen, 4(1), 140–164.

Awalia, F. Y., & Yanuar. (2024). The influence of employee engagement and organizational support on employee performance mediated by organizational citizenship behavior. International Journal of Application on Economics and Business, 2(2), 3308–3317.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

Budi, A. A. (2019). Pengaruh penilaian kinerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Hotel Eastparc Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Universitas Islam Indonesia. https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/15131

Cecilia, F., et al. (2025). Peran employee engagement dan budaya organisasi dalam meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) pegawai. Jurnal Psikologi Karakter, 5(1), 111–119. https://doi.org/10.56326/jpk.v5i1.5831

Chasanah, S., Indarto, & Santoso, D. (2022). Pengaruh employee engagement dan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan organizational citizenship behaviour sebagai variabel intervening (Studi pada pegawai di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). Sustainable Business Journal, 1(2), 93–105. https://doi.org/10.26623/sbj.v1i2.5815

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. Personnel Psychology, 64(1), 89–136.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). SAGE Publications.

Damayanti, I., & Fionita, I. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Lampung Tengah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya.

Diana, B. A., & Harta, R. (2017). Analisis beban kerja pegawai pada Kantor UPBJJ-Universitas Terbuka Bandung. Jurnal Manajemen Pelayanan Publik, 1(1), 1–17.

Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh perceived organizational support dan employee engagement terhadap kinerja pegawai. Jurnal Ilmu Manajemen, 9(3), 1205–1213.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2002). Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86(1), 42–51.

Ende, E., Sulaimawan, D., Sastaviana, D., Lestariningsih, M., Rozanna, M., Asmamario, A., Mahmudah, S., Bayudhirgantara, M. E., Johannes, R., Marry, F., Priyono, H., & Pranyoto, E. (2025). Manajemen sumber daya manusia. CV Eureka Media Aksara.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.

Hermawan, A., Sanusi, A., & Supriadi, B. (2024). Enhancing the performance of the Air Force Central Hospital staff by organizational citizenship behavior and knowledge sharing. Universitas Merdeka Malang.

Jelita, F., Harahap, K., & Siregar, O. M. (2024). Pengaruh perceived organizational support dan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan (Studi pada Perumda Tirta Terubuk Kabupaten Bengkalis). *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan, 4*(3), 207–214. https://transpublika.co.id/ojs/index.php/Transekonomika/.

Johanes, E. (2021). Pengaruh employee engagement dan job satisfaction terhadap turnover intention pegawai generasi milenial di wilayah Jakarta. Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie. http://eprints.kwikkiangie.ac.id/id/eprint/1986

Liasari, S., & Andriani, C. (2025). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior dengan affective commitment sebagai variabel mediasi pada pegawai PT Sapta Sentosa Jaya Abadi Mukomuko. Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, 5(1). https://doi.org/10.55606/jaemb.v5i1.7752

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice Hall.

Lubis, D. A., & Harmen, H. (2025). Analisis pengaruh perceived organizational support dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan RSU Martha Friska Multatuli. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan, 5*(1), 101–115. https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i1.5113.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.

Mawardi, M. (2019). Rambu-rambu penyusunan skala sikap model Likert untuk mengukur sikap siswa. Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 9(3), 296.

Mulyana, H., Suryanto, S., & Hidayat, A. I. (2023). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Garuda Kecamatan Andir Kota Bandung. SEIKO: Journal of Management & Business, 6(2.1).

Nijhawan, G., Gujral, H. K., & Singh, K. (2023). Perceived organizational support and job performance: Mediating role of organizational citizenship behavior. Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities, 6(4s), 139–151. https://jrtdd.com

Nikmat, L., Marpaung, T., & Hafas, H. R. (2023). Pengaruh perceived organizational support dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh gaya kepemimpinan transformasional. JAMEK (Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi dan Kewirausahaan), 3(1), 29–35.

Organ, D. W. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. SAGE Publications.

Pamungkas, I., et al. (2024). Meningkatkan kinerja pegawai melalui dukungan organisasi yang dirasakan dan employee engagement: Peran OCB sebagai variabel mediasi. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. Journal of Management, 26(3), 513–563.

Putra, M. A. P., & Yunus, A. N. M. T. (2024). Pengaruh kompetensi, disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. YUME: Journal of Management.

Putri, D. R. A., & Sumartik. (2024). Boosting employee performance through job satisfaction in Indonesia. Indonesian Journal of Law and Economics Review, 19(2). https://doi.org/10.21070/ijler.v19i2.1099

Rasoolimanesh, S. M. (2022). Discriminant validity assessment in PLS-SEM: A comprehensive composite-based approach. Data Analysis Perspectives Journal, 3(2), 1–8.

Ratnasari, S. L., Wulandari, S., & Hadi, M. A. (2022). Pengaruh perceived organizational support, human relation, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Jurnal Dimensi, 11(1), 115–126.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Organizational behavior (16th ed.). Pearson Education.

Rudini, A. (2024). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. Journal of Innovation Research and Knowledge, 4(2), 1237–1254.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600–619.

Sahir, S. H. (2022). Metodologi penelitian. KBM Indonesia.

Sari, D. P., & Aziz, R. Z. A. (2024). Analisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, reward and punishment, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Menggala Lampung. Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya.

Sari, Y. N., & Darmastuti, I. (2022). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif dan kesejahteraan psikologis sebagai variabel intervening (Studi pada pegawai bagian produksi Permata Farish Group). Diponegoro Journal of Management, 11(5), 1–13. https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/36602

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92.

Setiawan, N. R. S., & Aziz, R. Z. A. (2025). Pengaruh kepemimpinan, pemberian reward dan punishment terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderator di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Cabang Lampung. Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya.

Silalahi, N., Lukiyana, & Suryono, I. (2025). Pengaruh perceived organizational support dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan green employee engagement sebagai mediator. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 6*(6), 4850–4864. https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i6.6139.

Sudiyani, N. N., & Rihayana, I. G. (2024). Unveiling the influence of perceived organizational support on work engagement and organizational citizenship behavior. Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, 18(2), 149–160. https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2024.v18.i02.p05

Sugiyono. (2023). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Syaifuddin, & Yusuf, E. M. (2023). The influence of organizational commitment on employee performance (Case study at PT Herlinah Cipta Pratama). International Journal of Economics (IJEC), 2(2), 651–659. https://doi.org/10.55299/ijec.v2i2.586

Tia, R., Mahdi, M. F., & Hayati, N. R. (2022). Pengaruh keterlibatan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai saat masa pandemi Covid-19. Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik, 9(3), 422–434.

Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh dukungan organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai badan kepegawaian daerah. Jurnal Ilmu Manajemen, 10(1), 219–232.

Wati, M. R., & Anisah, H. U. (2021). Pengaruh perceived organizational support (POS) terhadap organizational citizenship behavioral (OCB) dengan employee engagement sebagai variabel mediasi (Studi pada pegawai Yayasan Ukhuwah Banjarmasin). Jurnal Wawasan Manajemen, 9(2), 142–155. https://doi.org/10.20527/jwm.v9i2.25

Zaqi, M. A. (2022). Pengaruh perceived organizational support dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. https://repository.upnvj.ac.id/19263/

Zulkifli, J. (2018). Pengaruh persepsi dukungan organisasional dan kemampuan kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada Satuan Lalu Lintas Polres Sleman DI Yogyakarta). Universitas Islam Indonesia. https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/11305