


11

ARTIKEL TUGAS DR HALIK_revisi.docx

 Lecture -- no repository 053

 Lecture

 Gambella University

Document Details

Submission ID

trn:oid::1:3221578877

Submission Date

Apr 19, 2025, 12:14 PM GMT+2

Download Date

Apr 19, 2025, 12:18 PM GMT+2

File Name

ARTIKEL_TUGAS_DR_HALIK_revisi.docx

File Size

1.2 MB

10 Pages




2,393 Words

17,005 Characters

23% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Top Sources

- 21%  Internet sources
 - 27%  Publications
 - 17%  Submitted works (Student Papers)
-

Top Sources

- 21% Internet sources
- 27% Publications
- 17% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	
dspace.uii.ac.id		4%
2	Internet	
tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn		3%
3	Internet	
pdffox.com		2%
4	Internet	
vdocument.in		1%
5	Internet	
docplayer.info		1%
6	Internet	
repository.umy.ac.id		1%
7	Internet	
jmm.unram.ac.id		1%
8	Internet	
www.scribd.com		1%
9	Internet	
digilib.uin-suka.ac.id		<1%
10	Internet	
jurnal.stitnualhikmah.ac.id		<1%
11	Publication	
Muhammad Naufal Majid, Jomial Aidil Saifuddin. "Analisis pengaruh kualitas bah...		<1%

12	Internet	lib.ibs.ac.id	<1%
13	Internet	odk.sdu.edu.tr	<1%
14	Internet	wnj.westscience-press.com	<1%
15	Internet	e-journal.uajy.ac.id	<1%
16	Internet	ejurnal-unespadang.ac.id	<1%
17	Internet	www.kuey.net	<1%
18	Internet	bios.sinergis.org	<1%
19	Internet	manajemen.upy.ac.id	<1%
20	Internet	konsultasiskripsi.com	<1%
21	Internet	vddb.library.lt	<1%
22	Student papers	Universitas Diponegoro	<1%
23	Internet	ejournal.warunayama.org	<1%
24	Internet	jiap.ub.ac.id	<1%
25	Internet	etd.repository.ugm.ac.id	<1%

26	Internet	journal.ipm2kpe.or.id	<1%
27	Internet	repository.ibs.ac.id	<1%
28	Internet	ejournal.upi.edu	<1%
29	Internet	pdfs.semanticscholar.org	<1%
30	Internet	repository.ub.ac.id	<1%
31	Internet	repository.upiyptk.ac.id	<1%
32	Internet	eprints.umk.ac.id	<1%
33	Internet	jurnal.uns.ac.id	<1%
34	Internet	repository.ubaya.ac.id	<1%
35	Internet	www.researchgate.net	<1%
36	Internet	www.smbs.in	<1%
37	Publication	Avci, Esra. "Isveren markasi algisinin orgutsal Sessizlik uzerindeki Etkisinde orgut..."	<1%
38	Publication	Muhammad Yusril Alfareza, Desi Andreswari, Julia Purnama Sari. "Analisis Pengar..."	<1%
39	Student papers	Sultan Agung Islamic University	<1%

40	Internet	jpsiks.cseap.edu.my	<1%
41	Internet	repository.wima.ac.id	<1%
42	Internet	1.m.growingscience.com	<1%
43	Publication	Dina Haya Sufya, Lailatul Munawwaroh, Nurfarida Deliani. "The Impact of Empat...	<1%
44	Student papers	Universitas Islam Indonesia	<1%
45	Internet	conference.loupiasconference.org	<1%
46	Internet	eprints2.undip.ac.id	<1%
47	Internet	inobis.org	<1%
48	Internet	media.neliti.com	<1%
49	Internet	jurnal.untan.ac.id	<1%
50	Publication	Harun Ar Rasyid, Edy Sulistiyawan, Mochammad Munir Rachman. "Dampak Motiv...	<1%
51	Publication	Irwan Trinugroho, Evan Lau. "Business Innovation and Development in Emerging...	<1%
52	Publication	Rizkika Fitri, Hasan Abdul Rozak. "Pengaruh Employee Engagement Dan Leader ...	<1%
53	Publication	Teguh Wicaksono, Syahrani Syahrani, Khalisa Rahmina Suryani. "Tingkat Kognitif,...	<1%

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB): PERAN MEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN MODERASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Nurul Hasanah¹, Gusti Meinar Girda Ariani², Farida Yulianti³, Syahrani⁴, Abdul Halik⁵

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin

²Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin

³Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin

⁴Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin

⁵Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas 17 AGUSTUS 1945 Surabaya

Email : nurultata88@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana keadilan distributif, keadilan prosedural, serta persepsi terhadap dukungan organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan employee engagement sebagai variabel perantara dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang memoderasi hubungan tersebut. Studi ini dilaksanakan pada pegawai di lingkungan Sekretariat Pemerintah Kota Banjarmasin menggunakan pendekatan kuantitatif. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 150 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan metode Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement dan OCB. Employee engagement terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan OCB. Selain itu, kepemimpinan transformasional berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara employee engagement dan OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan persepsi keadilan dan dukungan organisasi, serta keterlibatan karyawan yang tinggi, dapat mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi yang positif, terutama di bawah gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen organisasi sektor publik untuk memperhatikan aspek keadilan dan dukungan sebagai strategi peningkatan kinerja nonformal karyawan melalui OCB.

Kata kunci: Keadilan distributif, keadilan prosedural, persepsi dukungan organisasi, employee engagement, kepemimpinan transformasional, OCB.

ABSTRACT

This research investigates how distributive justice, procedural justice, and perceived organizational support influence Organizational Citizenship Behavior (OCB), with employee engagement serving as a mediating factor and transformational leadership acting as a moderating element. The study targeted employees working at the Secretariat of Banjarmasin City Government and utilized a quantitative research design. Data were gathered using a purposive sampling technique through questionnaires administered to 150 participants. The

17 analysis was carried out using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach. The findings reveal that distributive justice, procedural justice, and organizational support perceptions significantly enhance both employee engagement and OCB. 37 Additionally, employee engagement plays a crucial mediating role in the connection between these independent variables and OCB. 45 Transformational leadership further moderates this relationship, amplifying the positive impact of employee engagement on OCB. These results highlight the importance of fair treatment and supportive work environments in fostering OCB, particularly when guided by transformational leadership. This study provides practical implications for public sector management to pay more attention to justice and support aspects as strategic efforts to improve employees' extra-role performance through OCB.

16 **Keywords:** *Distributive justice, procedural justice, perceived organizational support, employee engagement, transformational leadership, OCB.*

1. Pendahuluan

34 Perilaku kewargaan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bentuk perilaku kerja sukarela di luar tugas pokok yang memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Dalam konteks instansi pemerintahan, seperti Sekretariat Pemerintah Kota Banjarmasin, penerapan OCB menjadi semakin penting seiring dengan tuntutan pelayanan publik yang prima dan akuntabel. Peningkatan OCB dapat mendukung kinerja organisasi secara menyeluruh, terutama dalam menghadapi tantangan kompleks di sektor publik.

20 Berbagai faktor telah diidentifikasi sebagai penentu munculnya OCB, di antaranya yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan hasil kerja yang diterima, sedangkan keadilan prosedural menyangkut persepsi terhadap keadilan proses pengambilan keputusan di organisasi. Disamping itu persepsi dukungan organisasi melambangkan seberapa jauh individu merasa bahwa organisasi menghargai andil dan peduli terhadap kenyamanannya. Kemudian tiga pada faktor ini berpeluang melahirkan lingkungan kerja aman bagi bertumbuh kembangnya perilaku positif di antaranya OCB.

Namun demikian, hubungan antara faktor-faktor tersebut dan OCB tidak bersifat langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh variabel psikologis seperti *employee engagement*. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap proaktif dan berinisiatif di luar peran formal. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga diyakini memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara engagement dan OCB. Gaya kepemimpinan ini mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong perubahan positif dalam perilaku pegawai.

Meskipun terdapat banyak studi mengenai determinan OCB, masih terbatas penelitian yang secara integratif menguji peran mediasi *employee engagement* dan moderasi *kepemimpinan transformasional* dalam hubungan antara keadilan organisasi serta dukungan organisasi terhadap

25 OCB, khususnya di sektor pemerintahan daerah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengembangkan model penelitian yang menggabungkan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel independen, employee engagement sebagai mediator, dan kepemimpinan transformasional sebagai moderator dalam mempengaruhi OCB pegawai.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Keadilan Distributif

19 Keadilan distributif mengarah pada bagaimana individu memandang keadilan atas hasil atau kompensasi yang diperoleh dari organisasi. Colquitt dan rekan-rekannya (2001) menyatakan bahwa keadilan ini tercapai ketika imbalan kerja dianggap sebanding dengan upaya, kontribusi, atau kinerja yang diberikan oleh karyawan. Beberapa penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa persepsi terhadap keadilan distributif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Podsakoff et al., 2000).

2.2 Keadilan Prosedural

1 5 Sementara itu, keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan dalam proses pengambilan keputusan, termasuk aspek konsistensi, keterbukaan, dan keterlibatan karyawan dalam proses tersebut. Ketika proses dinilai adil, hal ini menumbuhkan rasa dihargai serta memperkuat kepercayaan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan prosedural dengan keterlibatan karyawan (employee engagement) dan perilaku OCB (Colquitt et al., 2001).

2.3 Persepsi Dukungan Organisasi

22 Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi peduli dan menghargai kontribusinya (Eisenberger et al., 1986). POS yang tinggi meningkatkan loyalitas, motivasi, dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi melalui perilaku ekstra peran seperti OCB.

2.4 Employee Engagement

Employee engagement yaitu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan antusiasme, keterikatan emosional, dan konsentrasi penuh dalam bekerja (Schaufeli et al., 2006). Engagement berperan penting sebagai mekanisme mediasi karena dapat menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap perilaku kerja positif seperti OCB.

2.5 Kepemimpinan Transformasional

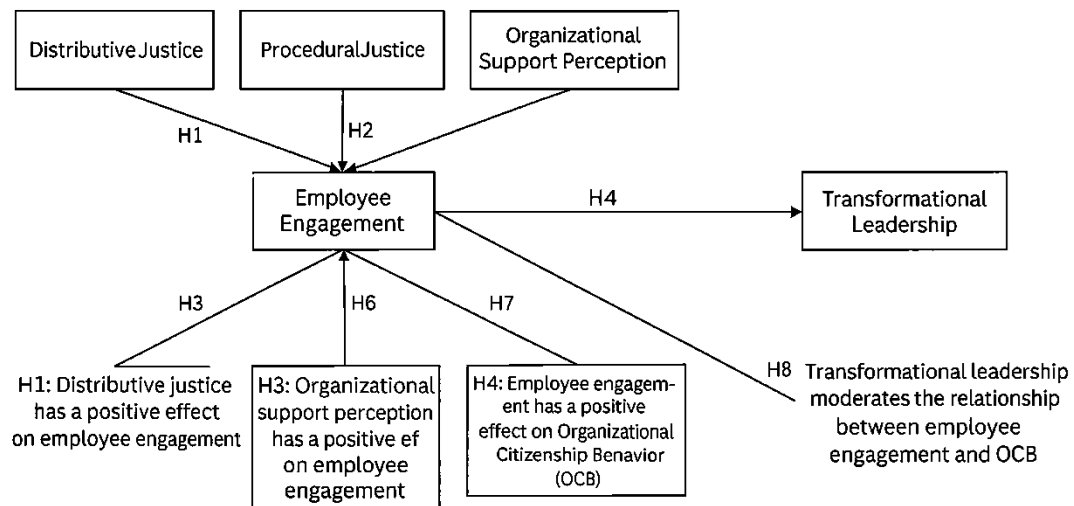
Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikutnya melalui visi, motivasi, dan perhatian individual. Bass & Avolio (1994) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan semangat kerja dan menstimulasi perilaku inovatif serta OCB. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh engagement terhadap OCB.

3. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka, dikembangkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

- Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi diprediksi memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement dan OCB.
- Employee engagement berperan sebagai mediator dalam hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan OCB.
- Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara employee engagement dan OCB.

Kerangka Konseptual



- H1: Distributive justice has a positive effect on employee engagement
- H2: Procedural justice has a positive effect on employee engagement
- H3: Employee engagement mediates the effect of distributive justice on OCB
- H4: Employee engagement has a positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB)
- H5: Employee engagement mediates the effect of distributive justice on OCB
- H6: Employee engagement mediates the effect of procedural justice on OCB
- H8: Transformational leadership moderates the relationship between employee engagement and OCB

Hipotesis Penelitian:

- **H1:** Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
- **H2:** Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
- **H3:** Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
- **H4:** *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- **H5:** *Employee engagement* memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap OCB.
- **H6:** *Employee engagement* memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap OCB.

- **H7:** *Employee engagement* memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB.
- **H8:** Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara *employee engagement* dan OCB.

4. Metode Penelitian

4.1 Desain Penelitian

Pada desain Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas. Tujuan utama penelitian yaitu mengidentifikasi hubungan antar variabel melalui teknik analisis data *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Penelitian ini mengevaluasi pengaruh langsung maupun tidak langsung dari keadilan distributif, keadilan prosedural, serta persepsi terhadap dukungan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*), dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi dan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi.

4.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai di Sekretariat Pemerintah Kota Banjarmasin. Sampel penelitian diambil dengan menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria pegawai yang telah bekerja minimal 1 tahun dan terlibat langsung dalam pengambilan keputusan atau aktivitas organisasi. Jumlah sampel yang diambil yaitu 150 responden.

4.3 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen yaitu kuesioner yang terdiri dari lima bagian utama, masing-masing untuk mengukur:

1. Keadilan Distributif (menggunakan skala dari Colquitt et al., 2001)
2. Keadilan Prosedural (menggunakan skala dari Colquitt et al., 2001)
3. Persepsi Dukungan Organisasi (menggunakan skala dari Eisenberger et al., 1986)
4. Employee Engagement (menggunakan skala dari Schaufeli et al., 2006)
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (menggunakan skala dari Podsakoff et al., 2000)
6. Kepemimpinan Transformasional (menggunakan skala dari Bass & Avolio, 1994)

Skala Likert 5 poin digunakan untuk mengukur semua variabel dalam kuesioner ini, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

4.4 Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Pendekatan PLS dipilih karena dinilai efektif dalam menguji keterkaitan antar variabel laten yang kompleks serta mampu mengakomodasi data yang tidak berdistribusi normal. Proses analisis ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS.

4.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

"Pengujian validitas dilakukan melalui pendekatan validitas konvergen dan diskriminan, sedangkan reliabilitas diuji dengan perhitungan Cronbach's Alpha serta Composite Reliability guna menjamin konsistensi internal dari instrumen penelitian yang digunakan."

5. Hasil Penelitian

5.1 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

a. Nilai Outer Loading (indikator terhadap konstruk)

Kriteria: nilai loading > 0,7 dianggap valid.

Konstruk	Indikator	Outer Loading
Keadilan Distributif (KD)	KD1	0.812
	KD2	0.845
	KD3	0.779
Keadilan Prosedural (KP)	KP1	0.801
	KP2	0.872
	KP3	0.834
Persepsi Dukungan Org. (POS)	POS1	0.893
	POS2	0.861
	POS3	0.814
Employee Engagement (EE)	EE1	0.875
	EE2	0.891
	EE3	0.869
OCB	OCB1	0.811
	OCB2	0.823
	OCB3	0.792
Kepemimpinan Transformasional (KT)	KT1	0.874
	KT2	0.899
	KT3	0.887

b. Validitas Konvergen (AVE) dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Keadilan Distributif (KD)	0.672	0.854	0.763
Keadilan Prosedural (KP)	0.702	0.876	0.798
Persepsi Dukungan Org. (POS)	0.748	0.893	0.827
Employee Engagement (EE)	0.776	0.907	0.852
OCB	0.659	0.845	0.763
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0.793	0.913	0.861

Semua nilai AVE > 0.5 dan CR > 0.7, berarti valid dan reliabel.

5.2 Uji Model Struktural (Inner Model)

a. Nilai R-Square (R²)

Variabel Endogen	R-Square
Employee Engagement (EE)	0.621
OCB	0.687

Nilai R² menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif sedang hingga kuat.

b. Path Coefficient dan Uji Signifikansi (Bootstrapping)

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	t-Statistic	p-Value	Keterangan
KD → EE	0.288	3.221	0.001	Signifikan
KP → EE	0.224	2.871	0.004	Signifikan
POS → EE	0.391	4.589	0.000	Signifikan
EE → OCB	0.452	5.127	0.000	Signifikan
EE × KT → OCB (Moderasi)	0.163	2.114	0.035	Signifikan

c. Uji Mediasi (Indirect Effect)

Jalur Mediasi	Indirect Effect	t-Statistic	p-Value	Mediasi
KD → EE → OCB	0.130	2.971	0.003	Signifikan
KP → EE → OCB	0.101	2.487	0.013	Signifikan
POS → EE → OCB	0.177	3.820	0.000	Signifikan

5.3 Interpretasi Hasil

- Tiga variabel independen (KD, KP, POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.
- Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap OCB.
- Employee engagement memediasi hubungan KD, KP, dan POS terhadap OCB.
- Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan EE dan OCB, memperkuat pengaruh engagement terhadap perilaku OCB.

6. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Temuan ini sejalan dengan teori keadilan organisasi (organizational justice theory) dan temuan dari Colquitt et al. (2001), yang menyatakan bahwa persepsi terhadap perlakuan adil dari organisasi mampu meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan institusi.

Persepsi dukungan organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam membentuk engagement pegawai. Hal ini memperkuat studi Eisenberger et al. (1986) bahwa ketika karyawan merasa didukung, mereka akan menunjukkan loyalitas dan semangat kerja yang tinggi.

Selanjutnya, employee engagement terbukti berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung rela membantu rekan kerja, bersikap proaktif, dan berkontribusi lebih dari yang diharapkan. Ini mendukung teori keterikatan (engagement theory) oleh Schaufeli et al. (2006), yang menyebut engagement sebagai prediktor perilaku ekstra-role seperti OCB.

Peran employee engagement sebagai mediator juga terbukti signifikan dalam menjembatani pengaruh keadilan dan persepsi organisasi terhadap OCB. Artinya, untuk meningkatkan OCB, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang adil dan suportif terlebih dahulu, yang kemudian meningkatkan engagement karyawan.

Menariknya, kepemimpinan transformasional ditemukan memoderasi hubungan antara employee engagement dan OCB. Ketika pemimpin menunjukkan karakteristik transformasional—seperti memberikan inspirasi, perhatian individual, dan dukungan moral—maka pengaruh engagement terhadap OCB menjadi lebih kuat. Temuan ini mendukung model Bass & Avolio (1994) dan mempertegas pentingnya gaya kepemimpinan dalam mendorong perilaku positif karyawan.

7. Kesimpulan dan Implikasi

7.1 Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.
2. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. *Employee engagement* memediasi pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi terhadap OCB.
4. Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara *employee engagement* dan OCB secara positif.

7.2 Implikasi Manajerial

- Organisasi publik, khususnya Pemerintah Kota Banjarmasin, perlu membangun sistem yang menjamin keadilan distribusi dan prosedur kerja, serta memperkuat persepsi dukungan terhadap pegawai.
- Pelatihan dan pengembangan gaya kepemimpinan transformasional harus menjadi bagian dari strategi pengembangan SDM.
- Meningkatkan engagement karyawan menjadi kunci untuk mendorong perilaku kerja sukarela yang produktif.

7.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian Selanjutnya

- Penelitian ini terbatas pada instansi pemerintah daerah, sehingga generalisasi ke sektor lain perlu dilakukan dengan hati-hati.
- Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan peran faktor lain seperti iklim organisasi, nilai personal, atau budaya kerja sebagai variabel kontekstual tambahan.

Daftar Pustaka

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- 3 Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- 21 Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 2 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 and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- 13 Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- 8 Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Psychology*, 144(3), 313–326.
- 36 Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- 4 Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.