

## **Pengaruh Stres Kerja, Kebijakan Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Pencapaian Target Kerja**

**Constantinus\***

Dosen Fakultas Psikologi, Universitas Semarang, Indonesia

### **Abstract**

*The purpose of this research was to produce a work target model in a profit-oriented company. The research method was quantitative with path analysis using the AMOS 21 program. The data used were employees of Bank Perkreditan Rakyat Restu Artha Makmur in Semarang with 30 respondents. Empirical data of path analysis using AMOS statistical tool gave the results of empirical path analysis model 1 was  $TK=-0.028$   $SK+0.368$   $KO+0.138$   $OCB+e1$  ( $R^2=0.886$ ) and path 2 empirical analysis model was  $OCB=0.575$   $SK+0.856$   $KO+e$  ( $R^2=0.735$ ). OCB mediates the influence of organizational policies on work targets, but did not mediate work stress on work targets. The results showed that work stress had a positive and insignificant effect on OCB. While organizational policies had a positive and significant effect on OCB. Job stress had a negative and insignificant effect on work targets, while organizational policies had a positive and significant effect on work targets.*

**Keywords:** *organizational citizenship behavior (OCB); organizational policies; work stress; achievement of work targets*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian untuk menghasilkan model pencapaian target kerja di perusahaan berorientasi profit. Metode penelitian kuantitatif dengan analisis jalur menggunakan program AMOS 21. Data yang digunakan adalah karyawan Bank Perkreditan Rakyat Restu Artha Makmur di kota Semarang dengan 30 responden. Data empiris dianalisis dengan analisis jalur menggunakan alat statistik AMOS memberikan hasil model empiris analisis jalur 1 adalah  $TK=-0,028$   $SK+0,368$   $KO+0,138$   $OCB+e1$  ( $R^2=0,886$ ) dan model empiris analisis jalur 2 adalah  $OCB=0,575$   $SK+0,856$   $KO+e$  ( $R^2=0,735$ ). OCB memediasi pengaruh kebijakan organisasi terhadap pencapaian target kerja, tetapi tidak memediasi stres kerja terhadap pencapaian target kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB. Sedangkan kebijakan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Stres kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap pencapaian target kerja, sedangkan kebijakan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian target kerja.

**Kata Kunci:** *organizational citizenship behavior (OCB); kebijakan organisasi; stres kerja; pencapaian target kerja.*

**\*Corresponding Author**  
constantinus99@gmail.com

---

**Pendahuluan**

PT BPR Restu Artha Makmur sebagai salah satu BPR di Kota Semarang berdiri sejak September 2003. BPR ini sekarang ini memiliki aset Rp 150 milyar dengan 170 orang karyawan. Majalah Infobank edisi Maret 2013 memberikan penghargaan kepada PT BPR Restu Artha Makmur sebagai BPR Terbaik Peringkat Pertama se-Indonesia untuk kategori aset Rp 100 milyar sampai Rp 500 milyar, dan pada edisi Juni 2014 memberikan penghargaan sebagai BPR Terbaik Peringkat Keenam se-Indonesia untuk kategori aset yang sama. Hingga pada akhir 2020, PT BPR Restu Artha Makmur memiliki aset Rp 450 miliar. PT BPR Restu Artha Makmur dalam perkembangannya ternyata menghadapi kendala yaitu belum dapat sepenuhnya mencapai target *outstanding credit* yang telah ditentukan.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Direksi PT BPR Restu Artha Makmur memberikan hasil bahwa stress kerja karyawan diduga merupakan penyebab dari tidak tercapainya target *outstanding credit* yang telah ditetapkan. Direksi PT BPR Restu Artha Makmur juga mengatakan bahwa tidak tercapainya target *outstanding credit* tersebut ada kaitannya dengan kebijakan organisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berubah seiring dengan perkembangan zaman, yang menuntut karyawan untuk dapat menyesuaikan diri. Direksi PT BPR Restu Artha Makmur menjelaskan bahwa kebijakan organisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia ini harus diubah supaya PT BPR Restu Artha Makmur selalu memiliki keunggulan bersaing terhadap pesaing-pesaingnya, dan supaya masyarakat yang menjadi nasabahnya mendapatkan layanan yang memuaskan sesuai dengan tuntutan nasabah yang semakin meningkat dari waktu ke waktu. Dari wawancara ini terlihat bahwa yang dimaksud dengan istilah

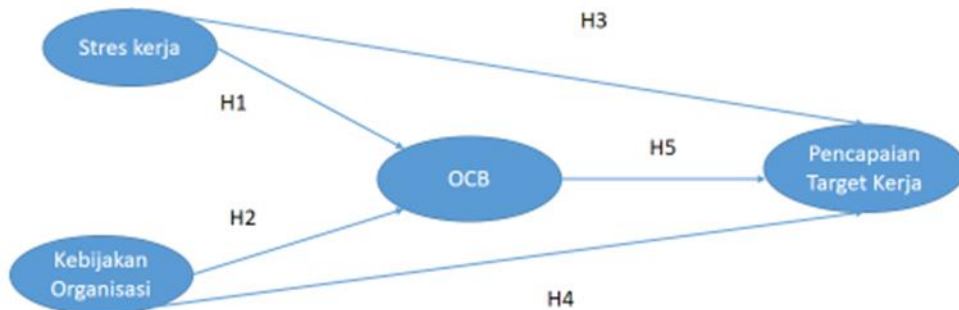
loyalitas oleh Direksi PT BPR Restu Artha Makmur adalah kontribusi seorang karyawan yang mendalam dan melebihi tuntutan peran yang diberikan oleh perusahaan di tempat kerja, atau yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang melebihi tuntutan tugas pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan (Beheshtifar & Hesani, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Karfestani dkk. (2013) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* memberikan pengaruh yang positif pada meningkatnya efisiensi dan efektivitas karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Beehr dan Newman dalam Umam (2018) mengatakan bahwa kecemasan, ketegangan, bingung, mudah tersinggung, menurunnya rasa percaya diri, hilangnya spontanitas dan kreativitas, dan merasa bosan di tempat kerja merupakan gejala stres kerja.

Kebijakan organisasi dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai kebijakan organisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang meliputi kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Aktivitas dalam kebijakan organisasi dalam hal ini adalah menganalisis dan merancang pekerjaan, merencanakan sumber daya manusia (menetapkan kebutuhan sumber daya manusia), merekrut atau menarik karyawan yang potensial, memilih karyawan (Noe et al., 2017). Belum adanya *organizational citizenship behavior* pada sebagian atau mungkin sebagian besar karyawan PT BPR Restu Artha Makmur memberikan akibat yang tidak baik bagi pencapaian target kerja. Tidak adanya perilaku *organizational citizenship behavior* berupa kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar *job description*-nya yang ditemukan dalam wawancara dengan Direksi PT BPR Restu Artha Makmur,

memberikan pengaruh negatif pada pencapaian target kerja, karena karyawan hanya bekerja sesuai dengan *job description*-nya semata. Padahal, *organizational citizenship behavior* karyawan bank sangat diperlukan untuk memberikan layanan yang prima kepada para nasabah. Tingginya rasa percaya diri, tingginya spontanitas dan kreativitas merupakan hal yang membuat karyawan dapat memiliki pencapaian target kerja yang baik, karena sebagai karyawan bank, karyawan PT BPR Restu Artha Makmur harus mampu melayani para nasabah dengan penuh percaya diri dan memiliki kreativitas guna membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi nasabah dalam menggunakan jasa perbankan. *Organizational citizenship behavior* akan membuat karyawan tidak merasa mudah bosan di tempat kerja, dan ini merupakan hal yang baik karena karyawan bank selalu dituntut untuk bekerja secara hati-hati dan tekun serta tidak mudah bosan guna terlaksananya prinsip *prudential banking* atau prinsip kehati-hatian perbankan.

Permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap OCB? (2) Bagaimana pengaruh kebijakan organisasi terhadap OCB? (3) Bagaimana pengaruh stress kerja terhadap pencapaian target kerja? (4) Bagaimana pengaruh kebijakan organisasi terhadap pencapaian target kerja? (5) Bagaimana pengaruh OCB terhadap pencapaian target kerja? (6) Bagaimana pengaruh OCB dalam memediasi pengaruh stress kerja dan kebijakan organisasi terhadap pencapaian target kerja?

**Gambar 1.**  
**Framework Penelitian**



Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis yaitu mengonfirmasi teori tentang pencapaian target kerja, serta memberikan bukti empiris tentang stres kerja dan kebijakan organisasi yang merupakan variabel yang menentukan pencapaian target kerja, serta OCB yang memberikan efek mediasi terhadap pencapaian target kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang berguna bagi PT BPR Restu Artha Makmur di Semarang pada khususnya dan perusahaan-perusahaan sejenis pada umumnya, mengenai pentingnya menganalisis stress kerja dan kebijakan organisasi dalam mewujudkan *organizational citizenship behavior* guna mendapatkan pencapaian target kerja yang tinggi.

Penelitian juga diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya tentang perilaku organisasi yang membahas tentang *organizational citizenship behavior*, serta sebagai bahan pertimbangan pimpinan perusahaan dalam mengambil kebijakan tentang permasalahan karakteristik individu dan kebijakan organisasi serta *organizational citizenship behavior*.

---

## **Stres Kerja**

Stres adalah respon terhadap berbagai kondisi lingkungan dan didefinisikan berdasarkan kriteria yang sangat beragam seperti penderitaan emosional, deteriorasi kinerja, atau berbagai perubahan sosiologis (Davison, dkk, 2019). Istilah stres diperkenalkan oleh Canadian Selye setelah Perang Dunia II dan digunakan dalam ilmu kedokteran, dengan pengertian reaksi organisme terhadap situasi yang mengancam (Grandjean dalam Winarsunu, 2018). Stres adalah respon psikologis dan fisiologis terhadap perubahan-perubahan yang terlalu berat yang menimbulkan kecemasan, depresi, dan rangsangan fisiologis yang meningkat (Semiun, 2016). Stres adalah situasi kehidupan yang membutuhkan usaha adaptasi (Gunarsa, 2019). Konsep stres kerja dapat ditinjau dari beberapa sudut, yaitu stres kerja sebagai hasil dari keadaan tempat kerja, yang mana hal ini akan mengurangi motivasi karyawan, dan stres kerja yang merupakan hasil dari dua faktor organisasi yaitu keterlibatan dalam tugas dan lingkungan organisasi. Stres kerja juga dapat terjadi karena *workload* dan kemampuan melakukan tugas, karena waktu kerja yang berlebihan, karena tanggung jawab kerja, dan karena tantangan yang muncul dalam tugas (Wijono, 2015).

Stres kerja dengan demikian memberi tekanan terhadap produktivitas dan dapat mengganggu individu tersebut. Stres kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan disebut stres yang positif (*eustress*), sedangkan yang mengakibatkan hancurnya produktivitas kerja karyawan disebut stres negatif (*distress*). Stres bersumber dari frustrasi dan konflik yang dialami individu yang dapat berasal dari berbagai bidang kehidupan manusia (Ardani et al., 2017). Salah satu ciri yang paling jelas tentang stres adalah kuatnya pengaruh faktor psikologis (Bandiyah, 2018; Coleman dkk dalam Wiramihardja, 2017;

Winarsunu, 2018; Fincham dan Rhodes dalam Munandar, 2017; Selye dalam Umam, 2018).

*Job description* sebagai faktor yang memengaruhi stres kerja dikemukakan oleh Suwanto (2015). *Job description* merupakan faktor yang memengaruhi stres kerja yang sifatnya berupa stresor keorganisasian, yaitu jabatan yang tidak jelas. Stres kerja juga dipengaruhi oleh faktor *job description* yang tidak dirancang dengan baik (Siagian, 2016; Robbins dan Judge, 2018; Sopiah, 2018; Wahjono, 2015; French dan Caplan dalam Munandar, 2017; Miles dan Perreault dalam Munandar, 2017; Hurrell dkk dalam Munandar, 2017; Cooper dalam Umam, 2018; Everly dan Girdano dalam Munandar, 2017; Ardana et al., 2017).

### **Kebijakan Organisasi**

Kebijakan organisasi merupakan kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, dan sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Aktivitas yang dilakukan dalam kebijakan organisasi adalah menganalisis dan merancang pekerjaan, merencanakan sumber daya manusia (menetapkan kebutuhan sumber daya manusia), merekrut atau menarik karyawan yang potensial, memilih karyawan (seleksi), mengajarkan kepada karyawan tentang cara melaksanakan pekerjaannya dan mempersiapkan mereka di masa mendatang (pelatihan dan pengembangan), memberikan penghargaan kepada karyawan (kompensasi), mengevaluasi kinerja karyawan (manajemen kinerja), serta menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan antar karyawan) (Noe et al., 2017). Rancangan kerja adalah rangkaian aktivitas yang melibatkan perubahan pada pekerjaan tertentu dengan

maksud memperkuat kualitas pengalaman kerja dari pekerja dan produktivitas kerja mereka (Kreitner & Kinicki, 2018).

### ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational Citizenship Behavior* adalah kontribusi seorang karyawan yang mendalam dan melebihi tuntutan peran yang diberikan oleh perusahaan di tempat kerja. *Organizational Relationship Behavior* terdiri atas perilaku-perilaku karyawan yang di luar tugas, misalnya pernyataan konstruktif mengenai departemen, pengungkapan minat pribadi dalam pekerjaan orang lain, saran-saran untuk peningkatan, pelatihan pegawai baru, rasa hormat untuk semangat dan tulisan aturan pemeliharaan kantor, peduli terhadap property perusahaan, ketepatan waktu dan kehadiran di atas standar (Kreitner & Kinicki, 2018). *Organizational Citizenship Behavior* atau Perilaku Keanggotaan Organisasi adalah perilaku karyawan secara individu yang memberikan kontribusi keseluruhan yang positif kepada organisasi (Moorhead & Griffin, 2016).

Karyawan yang dapat memenuhi pencapaian kerja dari aspek kuantitas maupun kualitas, namun tidak mau bekerja lembur, tidak mau membantu karyawan baru untuk belakar, dan secara tegas tidak bersedia memberikan kontribusi di luar pekerjaannya, tidak akan dipandang sebagai anggota organisasi yang baik. *Organizational Citizenship Behavior* ditentukan oleh variabel individual, sosial, dan organisasi. Kepribadian, sikap, dan kebutuhan karyawan harus konsisten dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya organisasi juga harus mampu mempromosikan, mengenali, dan menghargai jenis-jenis perilaku *Organizational Citizenship Behavior* jika perilaku-perilaku ini ingin dipertahankan (Moorhead dan Griffin, 2016; Unal, 2013; Sahafi et



al., 2012; Chowdhury, 2013; Mahouti et al., 2014; Taleghani & Mehr, 2013; Zhao et al., 2010; Patrick & Saradha, 2011).

Saat ini banyak perusahaan tetap memberikan penilaian atas target kerja yang telah dicapai karyawan secara individual, meskipun pekerjaan dilakukan dalam suatu tim kerja (Mondy, 2018). Penilaian atas target kerja yang telah dicapai ini bukan merupakan tujuan perusahaan, tetapi sebagai sarana untuk mewujudkan kinerja yang baik bagi perusahaan (Rivai & Sagala, 2015; Siagian, 2016; Pophal, 2018; Hasibuan, 2016; Nasrudin, 2015; Wahjono, 2015).

### **Pengembangan Hipotesis**

Pendapat tentang stres kerja juga diungkapkan oleh Heilriegel dan Slocum (Wijono, 2015) yang mengatakan bahwa stres kerja merupakan umpan balik atas diri karyawan secara fisiologis maupun psikologis terhadap keinginan atau permintaan organisasi. Dengan demikian semakin meningkatnya stress dalam diri karyawan maka, akan semakin menurun tingkat produktivitas, menurun pula tingkat OCB.

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah: *H1. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB.*

Kebijakan organisasi perusahaan kepada karyawan meliputi perhatian dan kepedulian serta fasilitas upah dan fasilitas berobat ketika sakit. Selain itu, kebijakan organisasi juga meliputi bantuan yang diberikan organisasi perusahaan kepada karyawan dalam memenuhi kebutuhan karyawan berupa persetujuan atau dukungan, penghargaan, dan hubungan yang baik dan serasi dengan karyawan. Penilaian positif yang diberikan organisasi perusahaan kepada karyawan juga merupakan indikator yang penting dalam kebijakan organisasi (Zhao et al., 2010;

Patrick & Saradha, 2011). Melakukan penelitian dengan 378 responden yang terdiri dari karyawan bank, restoran, dan toko retail dalam rangka mengetahui pengaruh kebijakan perusahaan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini memberikan hasil bahwa kebijakan organisasi perusahaan memberikan pengaruh pada *organizational citizenship behavior*.

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah: *H<sub>2</sub>. Kebijakan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior.*

Evaluasi pekerjaan merupakan bagian dari kebijakan organisasi, yang menurut Umam (2018) merupakan faktor yang memengaruhi stres kerja, dalam hal ini termasuk dalam *organizational stressors*. Tidak adanya evaluasi pekerjaan akan berakibat pada beban kerja yang sulit dan berlebihan, dan balas jasa yang terlalu rendah. Hal ini menurut Hasibuan (2016) merupakan faktor yang memengaruhi stres kerja. Evaluasi pekerjaan sebagai faktor yang memengaruhi stres kerja juga dikemukakan oleh Ardana et al (2017). Peranan dalam organisasi sebagai hasil dari evaluasi pekerjaan merupakan salah satu sumber stres kerja. Wahjono (2015) mengatakan bahwa evaluasi pekerjaan yang menentukan nilai pekerjaan dalam kaitannya dengan finansial karyawan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi stres kerja. Evaluasi pekerjaan juga menentukan beban kerja berbagai pekerjaan dalam organisasi, di mana beban kerja yang berlebihan merupakan faktor yang menyebabkan stres kerja menurut Robbins dan Judge (2018). Evaluasi kerja yang tidak dapat tercapai akan meningkatkan stres, dan

meningkatnya stres akan menurunkan pencapaian dalam mencapai target kerja.

Hipotesis yang dikembangkan adalah: *H3. Stres kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap pencapaian target kerja*

Kebijakan organisasi merupakan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik yang dijalankan oleh organisasi untuk mempengaruhi pencapaian target kerja karyawan (Noe et al., 2017). Kebijakan organisasi perusahaan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kebijakan organisasi perusahaan yang memberikan dukungan dan kesejahteraan kepada karyawan. Penelitian ini memberikan hasil bahwa kebijakan organisasi perusahaan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan pada pencapaian target kerja.

Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, maka dikembangkan hipotesis: *H4. Kebijakan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian target kerja*

*Organizational citizenship behavior* memberikan pengaruh positif pada pencapaian target kerja karena memberikan kontribusi keseluruhan yang positif pada organisasi (Moorhead & Griffin, 2016).

Hipotesis yang dikembangkan: *H5. Organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian target kerja*

## **Metode**

Penelitian ini menggunakan paradigma positivisme berupa penelitian empiris, di mana hipotesis diuji lewat suatu model empiris, yang menunjukkan hubungan kausal di antara variabel-variabel dalam

model yang digunakan (Hartono, 2018). Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, di mana fenomena-fenomena psikologi dinyatakan dalam data yang berupa angka, kemudian dilakukan pengujian-pengujian secara kuantitatif (Alsa, 2018; Periantalo, 2016), dan bersifat penelitian terapan, dengan tempat kajian di lapangan, yang bertujuan untuk melakukan pengembangan (pemodelan), menggunakan analisis yang bersifat korelasional, dengan menggunakan variabel yang sifatnya non-eksperimental (Purwanto, 2015). Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis jalur menggunakan program AMOS 21 (Ghozali, 2013; Latan, 2013; Santoso, 2014).

Subjek penelitian adalah seluruh anggota populasi penelitian, yaitu seluruh karyawan PT BPR Restu Artha Makmur, yang berjumlah 30 (tiga puluh) orang, sehingga merupakan penelitian studi populasi. Pengambilan data dilakukan pada tanggal 16 April sampai 5 Mei 2021. Data diambil dengan *link Google Form* yang pengisiannya memerlukan waktu 15-20 menit. Peneliti mendatangi BPR yang bersangkutan dan menemui Komisaris dan Direksi masing-masing dengan memberikan kontak *Whatsapp* sehingga terjalin komunikasi dalam rangka pengambilan data.

Hipotesis yang diajukan akan disimpulkan melalui perhitungan nilai koefisien jalur dan signifikansi untuk setiap jalur yang diteliti. Untuk  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$ , hipotesis diterima bila koefisien jalur ( $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$ ,  $\beta_4$ ,  $\beta_5$ ) lebih besar dari nol dan signifikan. Adapun hipotesis  $H_6$ , diuji dengan teknik *Hierarchical Regression Analysis* (HRA), dengan cara memasukkan variabel independen dan variabel secara terpisah ke dalam model mediasi setelah terpenuhinya syarat: (1) semua variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen, (2) variabel mediator harus berpengaruh positif dan

signifikan terhadap variabel dependen, (3) kombinasi variabel-variabel independen dan variabel moderator harus berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (Ciptono, 2018).

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Validitas dan reliabilitas alat ukur**

Pengujian validitas dan reliabilitas item dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) 16.0. Berdasarkan proses analisis uji validitas dan reliabilitas diperoleh hasil sebagai berikut:

Item pada instrument stress kerja validitas berkisar antara 0,311 sampai dengan 0,945. Seluruh *item* yang ada pada instrumen Kebijakan Organisasi adalah valid, dengan koefisien validitas antara 0,597 sampai 0,957. Nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,861, sehingga instrumen adalah reliabel dan layak digunakan sebagai alat pengumpul data. Seluruh *item* yang ada pada instrumen *Organizational Citizenship Behavior* adalah valid, dengan koefisien validitas antara 0,777 sampai 0,980. Nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,961, sehingga instrumen adalah reliabel dan layak digunakan sebagai alat pengumpul data. Seluruh *item* yang ada pada instrumen Pencapaian Target Kerja adalah valid, dengan koefisien validitas antara 0,811 sampai 0,951. Nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,926, sehingga instrumen adalah reliabel dan layak digunakan sebagai alat pengumpulan data.

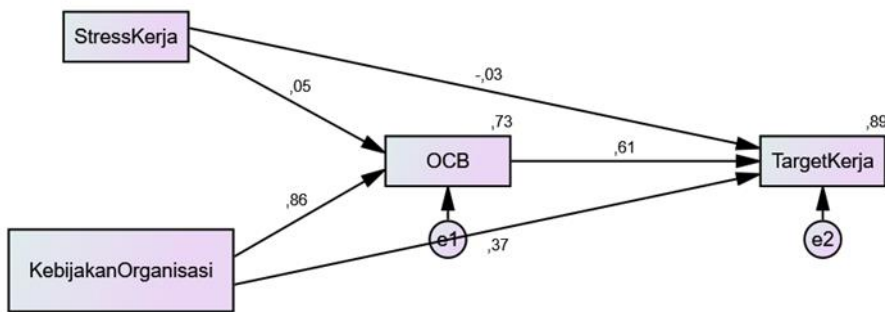
### ***Path Analysis***

Uji normalitas memberikan hasil bahwa *critical ratio multivariate* adalah -0.444 atau lebih kecil dari nilai *cut off* 2,58 berarti data hasil penelitian berdistribusi normal secara multivariate. Analisis *goodness of*

*fit test* dengan hasil  $\chi^2 = 0.012$  (fit), Sign. Probability = 0.914 (fit; *cut off* di atas 0,05), RMSEA = 0,000 (fit; *cut off* 0,05 sampai 0,08), GFI = 1.000 (fit; *cut off* di atas 0,90), AGFI = 0,998 (fit; *cut off* di atas 0,90), CMIN/df = 0.012 (fit; *cut off* kurang dari 5), TLI = 1.062 (fit; *cut off* di atas 0,95), CFI = 1.000 (fit; *cut off* di atas 0,95). Hasil *goodness of fit test* menunjukkan hasil fit untuk semua parameter. Dengan demikian model sudah dapat digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis.

**Pengujian hipotesis**

**Gambar 2**  
**Hasil Analisis Jalur Penelitian**



Sebagaimana tersaji pada tabel di bawah ini, terlihat bahwa hipotesis H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>5</sub> diterima, sedangkan H<sub>4</sub> ditolak. Hal ini terjadi karena  $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_3$ ,  $\beta_4$ ,  $\beta_5$  semuanya positif dan signifikan, sedangkan  $\beta_4$  positif tapi tidak signifikan.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Variabel	Estimate	p-value	Keterangan	Hipotesis
SK → OCB	0,054	0,575	(tidak signifikan)	Tolak H <sub>1</sub>

KO → OCB	0,856	0,000	***	Terima H <sub>2</sub>
SK → TK	-0,028	0,654	(tidak signifikan)	Tolak H <sub>3</sub>
KO → TK	0,368	0,003	**	Terima H <sub>4</sub>
OCB → TK	0,138	0,608	***	Terima H <sub>5</sub>

SK= Stres Kerja, KO= Kebijakan Organisasi; OCB= *Organizational citizenship behavior*; TK= pencapaian Target Kerja

Keterangan: \* secara statistis signifikan pada level 5%

\*\* secara statistis signifikan pada level 1%

\*\*\* secara statistis signifikan pada level 0,1%

Pengujian H<sub>6</sub>, dengan teknik *hierarchical regression analysis* (HRA) menunjukkan hasil sebagai berikut : (1) tidak terpenuhinya syarat bahwa semua variabel independen (stress kerja dan kebijakan organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (pencapaian target kerja) karena H<sub>1</sub> ditolak dan H<sub>2</sub> diterima, (2) terpenuhinya syarat bahwa variabel mediator OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (pencapaian target kerja) dengan diterimanya H<sub>5</sub>, (3) tidak terpenuhinya syarat bahwa kombinasi variabel-variabel independen dan variabel mediator berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen karena H<sub>3</sub> bertanda negative dan tidak signifikan tetapi H<sub>4</sub> diterima ( $\beta_4 > 0$ ,  $p > 0,05$ ). Dengan demikian H<sub>6</sub> ditolak, karena OCB hanya memediasi pengaruh kebijakan organisasi secara positif dan signifikan terhadap pencapaian target kerja, tetapi OCB tidak memediasi pengaruh stress kerja terhadap pencapaian target kerja secara positif dan signifikan.

## Pembahasan

Penelitian ini menggunakan model empiris analisis jalur 1 adalah  $TK = -0,028 SK + 0,368 KO + 0,138 OCB + e_1$  ( $R^2 = 0,886$ ). Koefisien

determinasi ( $R^2$ ) adalah 0,886 yang berarti variabilitas pencapaian target kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas stress kerja, variabilitas kebijakan organisasi, dan variabilitas OCB adalah sebesar 88,6 %. Sisanya disebabkan oleh variabilitas variabel-variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini (Ghozali, 2013). Penelitian juga menggunakan model empiris analisis jalur 2 yakni  $OCB = 0,575 SK + 0,856 KO + e$  ( $R^2 = 0,735$ ). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah 0,735 yang berarti variabilitas OCB yang dapat dijelaskan oleh variabilitas stress kerja, variabilitas kebijakan organisasi adalah sebesar 73,5 %. Sisanya disebabkan oleh variabilitas variabel-variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini

Untuk menguji hipotesis  $H_1$  bahwa stress kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB, penelitian ini menggunakan model empiris analisis jalur 2 yakni adalah  $OCB = 0,575 SK + 0,856 KO + e$  ( $R^2 = 0,735$ ). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai  $\beta_1$  adalah 0,054 dan secara statistik tidak signifikan. Dengan demikian  $H_1$  ditolak dan penelitian ini menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Heilriegel dan Slocum (Wijono, 2015) yang mengatakan bahwa stress kerja merupakan umpan balik atas diri karyawan secara fisiologis maupun psikologis terhadap keinginan atau permintaan organisasi. Dengan demikian semakin meningkatnya stress dalam diri karyawan maka, akan semakin menurun tingkat produktivitas, menurun pula tingkat OCB. Dalam penelitian ini berarti bahwa stress yang terjadi pada karyawan BPR merupakan eustress yang dapat digunakan sebagai motivasi agar mereka tidak dipandang oleh pihak manajemen sebagai individu yang tidak dapat bekerja dengan baik. Artinya karyawan sangat menjaga eksistensi mereka sebagai



karyawan yang baik, sehingga mampu menjadikan stress sebagai motivasi untuk tetap menjaga produktivitas. Sejalan dengan yang dikatakan (Ardaniet al., 2017) bahwa stres kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan disebut stres yang positif (*eustress*), sedangkan yang mengakibatkan hancurnya produktivitas kerja karyawan disebut stres negatif (*distress*).

Untuk menguji hipotesis H<sub>2</sub> bahwa kebijakan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB, penelitian ini menggunakan model empiris analisis jalur 2 adalah  $OCB = 0,575 SK + 0,856 KO + e$  ( $R^2 = 0,735$ ). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai  $\beta_2$  adalah 0,856 dan secara statistis signifikan pada level 0,1%. Dengan demikian H<sub>2</sub> diterima dan penelitian ini menunjukkan terbuktinya hipotesis yang mengatakan bahwa kebijakan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh (Odoch & Nangoli, 2013) bahwa kebijakan organisasi merupakan hal yang mendukung *organizational citizenship behavior*. Kebijakan organisasi perusahaan kepada karyawan meliputi perhatian dan kepedulian serta fasilitas upah dan fasilitas berobat ketika sakit. Selain itu, kebijakan organisasi juga meliputi bantuan yang diberikan organisasi perusahaan kepada karyawan dalam memenuhi kebutuhan karyawan berupa persetujuan dan dukungan, penghargaan, dan hubungan yang baik atau serasi dengan karyawan. Penilaian positif yang diberikan organisasi perusahaan kepada karyawan juga merupakan indikator yang penting dalam kebijakan organisasi (Zhao et al., 2010; Patrick & Saradha, 2011).

Selanjutnya, untuk menguji hipotesis H<sub>3</sub> bahwa stress kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap pencapaian target kerja, penelitian ini menggunakan model empiris analisis jalur 1 adalah  $TK = -$

0,028 SK + 0,368 KO + 0,138 OCB +  $e_1$  ( $R^2 = 0,886$ ). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai  $\beta_3$  adalah -0,028 dan secara statistis tidak signifikan. Dengan demikian  $H_3$  ditolak dan penelitian ini menunjukkan hipotesis  $H_3$  yang mengatakan bahwa stress kerja berpengaruh negative secara signifikan tidak terbukti dalam peneltian ini. Hal ini berarti bahwa stress kerja pada karyawan di BPR justru berpengaruh positif pada pencapaian target kerja. Analisis sama dengan diatas bahwa stres yang terjadi pada karyawan BPR merupakan eustress yang dapat digunakan sebagai motivasi agar mereka tidak dipandang oleh pihak manajemen sebagai individu yang tidak dapat bekerja dengan baik. Artinya karyawan sangat menjaga eksistensi mereka sebagai karyawan yang baik, sehingga mampu menjadikan stress sebagai motivasi untuk tetap menjaga produktivitas. Sejalan dengan yang dikatakan (Ardani et al., 2017) bahwa stres kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan disebut stres yang positif (*eustress*), sedangkan yang mengakibatkan hancurnya produktivitas kerja karyawan disebut stres negatif (*distress*).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai  $\beta_4$  adalah 0,368 dan secara statistis signifikan pada taraf 1 %. Dengan demikian  $H_4$  diterima dan penelitian ini menunjukkan hipotesis  $H_4$  yang mengatakan bahwa kebijakan organisasi berpengaruh positif terhadap pencapaian target kerja secara signifikan terbukti dalam peneltian ini. Penelitian ini menggunakan model empiris analisis jalur 1 adalah  $TK = -0,028 SK + 0,368 KO + 0,138 OCB + e_1$  ( $R^2 = 0,886$ ). Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Zhao et al (2013), dan Patrick dan Saradha (2011) bahwa kebijakan organisasi dan *organizational citizenship behavior* merupakan hal yang penting dalam perusahaan karena menentukan tercapainya target kerja. Kebijakan organisasi dan *organizational citizenship behavior* mempengaruhi perusahaan dalam

mencapai tujuannya. Kebijakan organisasi merupakan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik yang dijalankan oleh organisasi untuk mempengaruhi pencapaian target kerja karyawan (Noe et al., 2017). Kebijakan organisasi perusahaan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kebijakan organisasi perusahaan yang memberikan dukungan dan kesejahteraan kepada karyawan. Penelitian ini memberikan hasil bahwa kebijakan organisasi perusahaan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan pada pencapaian target kerja.

Untuk menguji hipotesis H<sub>5</sub> bahwa OCB berpengaruh positif secara signifikan terhadap pencapaian target kerja, penelitian ini menggunakan model empiris  $TK = -0,028 SK + 0,368 KO + 0,138 OCB + e_1$  ( $R^2 = 0,886$ ). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai  $\beta_5$  adalah 0,138 dan secara statistis signifikan pada level 5%. Dengan demikian H<sub>5</sub> diterima dan penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H<sub>5</sub> mengatakan bahwa OCB berpengaruh positif secara signifikan terhadap pencapaian target kerja diterima. Pengaruh positif OCB terhadap pencapaian target kerja signifikan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan (Moorhead dan Griffin, 2016) *Organizational citizenship behavior* memberikan pengaruh positif pada pencapaian target kerja karena memberikan kontribusi keseluruhan yang positif pada organisasi.

Pengujian H<sub>6</sub>, dengan teknik *hierarchical regression analysis* (HRA) menunjukkan hasil sebagai berikut : (1) tidak terpenuhinya syarat bahwa semua variabel independen (stress kerja dan kebijakan organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (pencapaian target kerja) karena H<sub>1</sub> ditolak dan H<sub>2</sub> diterima, (2) terpenuhinya syarat bahwa variabel mediator OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (pencapaian target kerja) dengan diterimanya H<sub>5</sub>, (3) tidak terpenuhinya syarat bahwa

kombinasi variabel-variabel independen dan variabel mediator berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen karena  $H_3$  bertanda negative dan tidak signifikan tetapi  $H_4$  diterima ( $\beta_4 > 0, p > 0,05$ ). Dengan demikian  $H_6$  ditolak, karena OCB hanya memediasi pengaruh kebijakan organisasi secara positif dan signifikan terhadap pencapaian target kerja, tetapi OCB tidak memediasi pengaruh stress kerja terhadap pencapaian target kerja secara positif dan signifikan.

Karena  $H_1$  ditolak, maka tidak dilakukan perhitungan lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dan pengaruh total variabel stress kerja terhadap pencapaian target kerja dengan OCB sebagai mediator. Selanjutnya dilakukan perhitungan pengaruh tidak langsung kebijakan organisasi terhadap pencapaian target kerja dengan mediasi OCB adalah sebesar  $\beta_2 \times \beta_5 = 0,856 \times 0,138 = 0,1181$ , hasilnya lebih besar dari nol. Selanjutnya menghitung pengaruh total kebijakan organisasi terhadap pencapaian target kerja adalah sebesar  $\beta_4 + (\beta_2 \times \beta_5) = 0,368 + (0,856 \times 0,138) = 0,368 + 0,1181 = 0,486$ , hasilnya lebih besar dari nol. Memperhatikan bahwa  $H_2, H_4, H_5$  terbukti maka disimpulkan bahwa OCB memediasi pengaruh kebijakan organisasi secara positif dan signifikan terhadap pencapaian target kerja.

## **Simpulan**

Penelitian ini bertujuan menghasilkan model pencapaian target kerja, dengan basis stress kerja (SK), kebijakan organisasi (KO), dan OCB. Hasil pengujian  $H_1$  menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Stres yang terjadi pada karyawan BPR merupakan *eustress* yang dapat digunakan sebagai motivasi agar mereka tidak dipandang oleh pihak manajemen sebagai individu yang tidak dapat bekerja dengan baik. Artinya karyawan sangat menjaga eksistensi

mereka sebagai karyawan yang baik, sehingga mampu menjadikan stress sebagai motivasi untuk tetap menjaga produktivitas. Sejalan dengan yang dikatakan (Ardani et al., 2017) bahwa stres kerja yang dapat meningkatkan motivasi karyawan disebut stres yang positif (*eustress*), sedangkan yang mengakibatkan hancurnya produktivitas kerja karyawan disebut stres negatif (*distress*).

Hasil pengujian hipotesis H<sub>2</sub> menunjukkan bahwa kebijakan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh (Odoch & Nangoli, 2013) bahwa kebijakan organisasi merupakan hal yang mendukung *organizational citizenship behavior*. Kebijakan organisasi perusahaan kepada karyawan meliputi perhatian dan kepedulian serta fasilitas upah dan fasilitas berobat ketika sakit. Selain itu, kebijakan organisasi juga meliputi bantuan yang diberikan organisasi perusahaan kepada karyawan dalam memenuhi kebutuhan karyawan berupa persetujuan dan dukungan, penghargaan, dan hubungan yang baik atau serasi dengan karyawan. Penilaian positif yang diberikan organisasi perusahaan kepada karyawan juga merupakan indikator yang penting dalam kebijakan organisasi (Zhao et al., 2010; Patrick & Saradha, 2011).

Hasil pengujian hipotesis H<sub>3</sub> menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh positif terhadap pencapaian target kerja. Stres yang terjadi pada karyawan BPR merupakan *eustress* yang dapat digunakan sebagai motivasi agar mereka tidak dipandang oleh pihak manajemen sebagai individu yang tidak dapat bekerja dengan baik. Artinya karyawan sangat menjaga eksistensi mereka sebagai karyawan yang baik, sehingga mampu menjadikan stress sebagai motivasi untuk tetap menjaga produktivitas, sesuai dengan yang dikatakan (Ardaniet al., 2017).

Dari hasil pengujian H<sub>4</sub> diperoleh bukti empiris bahwa kebijakan organisasi dan *organizational citizenship behavior* merupakan hal yang penting dalam perusahaan karena menentukan tercapainya target kerja. Kebijakan organisasi dan *organizational citizenship behavior* mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sesuai (Noe et al., 2017) kebijakan organisasi merupakan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik yang dijalankan oleh organisasi untuk mempengaruhi pencapaian target kerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis H<sub>5</sub> menunjukkan bahwa bahwa OCB berpengaruh positif secara signifikan terhadap pencapaian target kerja. Sesuai Moorhead dan Griffin (2016) *organizational citizenship behavior* memberikan pengaruh positif pada pencapaian target kerja karena memberikan kontribusi keseluruhan yang positif pada organisasi.

Dari hasil pengujian hipotesis H<sub>6</sub> didapatkan bukti empiris bahwa OCB tidak memediasi pengaruh stress kerja terhadap pencapaian target kerja, tetapi OCB memediasi pengaruh kebijakan organisasi terhadap pencapaian target kerja.

### **Daftar Pustaka**

- Alsa, Asmadi. (2018). *Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif serta Kombinasinya dalam Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ardana, Komang., Mujiati, Ni Wayan., & Sriathi, Anak Agung Ayu. (2017). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ardani, T. A., Rahayu, I. T., & Sholichatun, Y. (2017). *Psikologi Klinis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bandiyah, Siti., & Lukluk A, Zuyina. (2018). *Psikologi Kesehatan*. Yogyakarta: Mitra Cendikia Press.

- Beheshtifar, M, & Hesani, G. R. (2013). Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Factor to Decrease Organizational Conflict. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 214-222.
- Chowdhury, D. D. (2013). Organizational citizenship behavior towards sustainability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 2(1), 28-53. <https://ssrn.com/abstract=2241827>
- Ciptono, W. S. (2018). *Teknik Analisis Data: Multigroup Structural Equation Modeling dan Hierarchical Regression Analysis*. In: *Metoda Pengumpulan dan Teknik Analisis Data*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Davison, C. Gerald., Neale, John M., & Kring, Ann M. (2019). *Psikologi Abnormal*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ghozali, Imam. (2013). *Model Persamaan Struktural: Konsep & Aplikasi dengan Program AMOS 21.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gunarsa, Yulia, Singgih D. (2019). *Asas-Asas Psikologi Keluarga Idaman*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Hartono, Jogyanto. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman* (6th ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Karfestani, Z. J., Shomami, M. A., & Hasanvand, M. M. (2013). Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable necessity for Increasing the Effectiveness of Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 827-850.

- Kreitner, Robert., & Kinicki, Angelo. (2018). *Perilaku Organisasi* (Edisi 9 - Buku 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Latan, H. (2013). *Model Persamaan Struktural: Teori & Implementasi AMOS 21.0*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Mahouti, Mostafa., Abtahi, Masoumeh sadat., & Sardari, Ahmad. (2014). A study on how organizational citizenship behavior influences on human resource management. *Management Science Letters*, 4(3). 555–558. doi: 10.5267/j.msl.2014.1.009
- Mondy, R. Wayne. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Moorhead, Gregory., & Griffin, Ricky W. (2016). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. (Edisi 9). Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A. S. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Nasrudin, E. (2015). *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. (Edisi 6). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Odoch, Hojops; & Nangoli, Sudi. (2013). Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Unique Journal of Business Management Research*, 1(4).
- Periantalo, J. (2016). *Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pophal, Grensing, Lin. (2018). *Human Resources Book: Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis*. Jakarta: Prenada Media Group.



- Purwanto. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi dan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rivai, Veithzal., & Sagala, Ella Jauvani. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2018). *Perilaku Organisasi*, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sahafi E., Danaee H., Sarlak MA., & Haghollah F. (2012). The Impact of Sympathetic Components of Emotional Intelligence on Citizenship Behavior of Physicians. *Journal of Family & Reproductive Health*, 6(1). 5-9.
- Santoso, Singgih. (2014). *Konsep Dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 22*. Jakarta: PT Elex Media KOMputindo.
- Saradha, H., & Patrick, H. A. (2011). Employee Engagement in Relation to Organizational Citizenship Behavior in Information Technology Organizations. *Proceedings published by International Journal of Computer Applications® (IJCA) Third Annual Global Business, IT and Management for Economic Development Conference (BITMED)*. 1-5.
- Semiun, Yustinus. (2016). *Kesehatan Mental*, Jilid 1. Yogyakarta: Kanisius.
- Siagian, Sondang P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Suwarto, F.X. (2015). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Taleghani, Mohammad., & Mehr, Reyhaneh Rezaee. (2013). The Relationship Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Executive Organizations of Guilan Province. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.

- Umam, Khaerul. (2018). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Unal, Omer Faruk. (2013). Relationship Between the Dimensions of The Organizational Citizenship Behavior and The Facets of Job Satisfaction (An Empirical Study in a Group of Companies in Turkey). *WEI International Academic Conference Proceedings, January 14-16*. Antalya, Turkey.
- Wahjono, Sentot Imam. (2015). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wijono, Sutarto. (2015). *Psikologi Industri & Organisasi dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Winarsunu, Tulus. (2018). *Psikologi Keselamatan Kerja*. Malang: UMM Press.
- Wiramihardja, Sutardjo A. (2017). *Pengantar Psikologi Abnormal*. Bandung: Refika Aditama.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.  
<https://doi.org/10.1086/651257>