

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT (POS)* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORAL (OCB) DENGAN *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA
KARYAWAN YAYASAN UKHUWAH BANJARMASIN)**

Meta Ria Wati

(Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)
e-mail : metasurya07@gmail.com

Hastin Umi Anisah

(Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)
e-mail : humianisah@ulm.ac.id

ABSTRACT

This research aims to find out and analyze the influence of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavioral, the effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement, and influence of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavioral of employee at Ukhuwah Foundation Banjarmasin.

This research is a quantitative research with an inferential statistics approach. This researcher used questionnaires with 167 respondents as the samples from 287 employees using a simple random sampling technique. The measurement of variables used the Likert Scale technique with a weight scale from 1 of 5. The data analysis was used Partial Least Square (PLS).

The result of this research indicated that (i) there was a significant positive influence of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavioral, (ii) there was a significant positive influence of Perceived Organizational Support on Employee Engagement, (iii) there was a significant positive influence of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavioral, and (iv) Employee Engagement has partially mediated the influence of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavioral.

Keywords: *Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavioral, and Employee Engagement*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavioral, pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement, dan pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavioral pada karyawan Yayasan Ukhuwah Banjarmasin.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan statistika inferensial. Metode penelitian ini menggunakan kuisioner dengan 167 responden, sebagai sampel dari populasi sebanyak 287 karyawan dengan menggunakan teknik simple random sampling. Pengukuran variabel menggunakan teknik skala likert

dengan skala bobot dari 1 sampai 5. Analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (i) terdapat pengaruh positif signifikan Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavioral, (ii) terdapat pengaruh positif signifikan Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement, (iii) terdapat pengaruh positif signifikan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavioral, dan (iv) Employee Engagement memediasi sebagian (parsial) pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavioral.

Kata kunci: Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavioral, dan Employee Engagement

PENDAHULUAN

Perusahaan yang mampu bertumbuh kembang secara berkelanjutan adalah perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif dalam melihat peluang dan minat konsumen. Keunggulan kompetitif tersebut tidak hanya terletak pada sarana dan peralatan, melainkan juga terletak pada Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan dengan kinerja terbaik mereka (Becker & Gerhart, 1996). Kinerja karyawan, sebagai hasil dari pengelolaan SDM, ditunjukkan dalam berbagai perilaku (Soetjipto & Ardiyanti, 2006). Lebih khusus pada sektor jasa, perilaku karyawan memiliki posisi yang khas dari pada perilaku karyawan perusahaan yang memproduksi barang fisik. Perilaku karyawan, seperti pemberian layanan, merupakan proses produksi sekaligus proses konsumsi (Grönroos, 1998). Kekhasan dalam hal ini, menyebabkan segala perilaku karyawan pada sektor jasa diletakkan sebagai elemen yang sangat mendominasi hadirnya inovasi dan penciptaan nilai-nilai perusahaan (Lovelock et al., 2011), (Sutanto, 2014).

Perusahaan sektor jasa perlu mempertimbangkan strategi pengelolaan SDM, yang di antaranya dapat dilakukan dengan mempertahankan dan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavioral* (OCB). *Organizational Citizenship Behavioral* (OCB) adalah perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar dari seorang pekerja (Jahangir et al., 2004). Perilaku yang dimaksud dapat berupa perilaku yang bukan merupakan bagian dari *job description* atau tugas utama karyawan. *Organizational Citizenship Behavioral* juga dapat dipahami sebagai perilaku atau tindakan karyawan yang didasarkan pada keinginan mereka sendiri, dan hal ini pada dasarnya menjadi kebebasan pilihan masing-masing karyawan (Velickovska, 2017).

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa meningkatnya *Organizational Citizenship Behavioral* (OCB) pada karyawan, dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh perusahaan jasa lainnya (Sharma & Agrawal, 2015). Namun tinggi atau rendahnya perilaku OCB dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satu di antaranya adalah *Employee Engagement* (Saks, 2006). *Employee Engagement* dapat didefinisikan sebagai suatu gagasan ataupun keadaan psikologis yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, dengan tujuan untuk membuat karyawan gembira dengan pekerjaannya, sehingga mau terlibat lebih di dalam pekerjaan, menjadi proaktif, memiliki inisiatif dan bersedia untuk menginvestasikan waktu lebih dalam bekerja (Macey & Scheneider, 2008). Pada definisi yang lain, *Employee Engagement* juga dapat dimaknai sebagai keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaan/perannya di dalam perusahaan (Robbins & Judge, 2013).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dengan menerapkan nilai kognitif dan emosional *engagement* pada karyawan, perusahaan mampu meningkatkan perilaku-perilaku OCB (Amadi et al., 2017). Hal ini diperkuat pula oleh beberapa penelitian lainnya yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* dapat memberikan dampak yang signifikan

terhadap tinggi rendahnya OCB (Handayani et al., 2017), (Prabasari et al., 2018). Studi lainnya juga mengungkapkan bahwa karyawan yang *engaged*, lumrahnya akan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosi selama bekerja (Kaswan, 2015). Perilaku karyawan yang *engaged* setidaknya ditunjukkan dalam aspek berbicara (*Say*), bertahan (*Stay*), dan bekerja keras (*Strive*) (Hewitt, 2015).

Akan tetapi, tinggi atau rendahnya *Employee Engagement* dapat disebabkan oleh tinggi atau rendahnya *Perceived Organizational Support* (POS) (Kumar & Renugadevi, 2013), (Saks, 2006), (Saragih & Margaretha, 2013). Penelitian pada sektor jasa seperti perbankan dan pendidikan atau sektor lainnya yang relevan juga menunjukkan hal yang sama, di mana POS adalah variabel yang dapat menjadi pemicu hadirnya OCB karyawan (Nisar et al., 2014).

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi atau kepercayaan para karyawan bahwa perusahaan atau lembaga menghargai kontribusi mereka (Eisenberg et al., 1986). Termasuk pula dalam POS yakni kepedulian akan kesejahteraan, dan pemenuhan kebutuhan sosial emosional karyawan (Eisenberg et al., 1986). POS berawal dari teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) (Kaswan, 2015). Teori ini menggunakan prinsip pertukaran antara sumber daya sosial dan material, di mana kemauan seseorang untuk membantu orang lain merupakan tindakan timbal balik yang disebabkan adanya perilaku baik yang pernah diterima (Kaswan, 2015). Semakin tinggi tingkat POS, karyawan akan semakin *engage* untuk terlibat pada pekerjaan yang lebih besar (Kurtessis et al., 2015).

Beberapa uraian mengenai OCB, *Employee Engagement*, dan POS seperti di atas, menimbulkan beberapa asumsi. Asumsi tersebut di antaranya yaitu mengenai adanya pengaruh antara POS terhadap *Employee Engagement*, adanya pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB, dan adanya pengaruh POS terhadap OCB. Sejalan dengan itu, pada penelitian terdahulu, juga diungkapkan bahwa POS dan *Employee Engagement* secara signifikan dapat memprediksi OCB individual (Wickramasinghe & Perera, 2014). Penelitian lainnya juga mengungkapkan hal yang sama dengan menyatakan bahwa *Employee Engagement* dapat memediasi antara POS dengan OCB (Saks, 2006), (Chhetri, 2017).

METODE PENELITIAN

Peneliti melakukan penelitian jenis kuantitatif dengan statistika inferensial. Jenis penelitian ini merupakan penelitian dengan teknik statistika yang akan mempermudah peneliti untuk mengambil kesimpulan dan prediksi dari data sampel sebagai perwakilan data keseluruhan (Kadir, 2016)

Penelitian ini dilakukan di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Yayasan Ukhuwah Banjarmasin berada di Jl. Bumi Mas Raya, Komp. Bumi Handayani XII A, Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Populasi pada penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin sebanyak 287 orang. Namun, pada penelitian ini, peneliti mengambil sampel dengan menggunakan pendekatan Yamane. Sehingga sampel yang dapat diteliti adalah sebanyak 167 responden dari seluruh total karyawan Yayasan Ukhuwah Banjarmasin.

Metode Pengambilan Sampel

Pada metode pengambilan sampel, peneliti menggunakan *simple random sampling*. *Simple random sampling* merupakan teknik penentuan sampel dalam suatu populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan syarat-syarat tertentu (Ferdinand, 2014). Teknik ini digunakan karena seluruh sampel memiliki peluang yang sama (Ferdinand, 2014).

Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah pendapat responden yang mengisi kuesioner secara daring melalui *google form*, sedangkan data sekunder adalah data-data yang bersumber dari Arsip Manajemen Yayasan Ukhuwah Banjarmasin.

Teknik Pengumpulan Data

Alat yang digunakan untuk pengumpulan data pada penelitian ini adalah angket atau kuesioner. Kuesioner ini berisi item-item pernyataan yang telah dikembangkan dari definisi operasional variable, yang kemudian disebar secara langsung kepada Karyawan Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Peneliti dalam hal ini, menggunakan skala *Likert* sebagai pedoman untuk mengajukan pertanyaan, di mana Alternatif jawaban yang digunakan adalah 5 point skala, yaitu “Sangat Setuju”, “Setuju”, “Ragu-Ragu”, “Tidak Setuju”, dan “Sangat Tidak Setuju”.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian pada penelitian ini melewati uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur mengukur apa yang diinginkan (Ferdinand, 2014). Pada pengujian validitas akan terlihat tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen penelitian (Arikunto, 2000). Item penelitian dinyatakan valid apabila mempunyai nilai validitas yang tinggi. Sebaliknya, item penelitian dinyatakan kurang valid jika mempunyai nilai validitas yang rendah. Pengujian validitas item pada penelitian ini adalah dengan membandingkan nilai r hitung dan r tabel. Apabila koefisien korelasi $< 0,05$ atau sama dengan $0,05$, dan nilai r hitung lebih $>$ nilai r tabel maka item instrumen dinyatakan valid (Sugiyono & Wibowo, 2001). Sebaliknya, apabila koefisien korelasi $> 0,05$ maka item instrumen dinyatakan tidak valid (Sugiyono & Wibowo, 2001).

Uji reliabilitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur apakah indikator yang digunakan akan menunjukkan variabel (Ferdinand, 2014). Dengan kata lain, uji reliabilitas akan menunjukkan apakah instrumen tersebut mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan, dan konsistensi dalam menghasilkan data dari variabel yang diukur (Arikunto, 2000). Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha*. Item dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$. Sebaliknya, item dinyatakan memiliki reliabilitas yang buruk jika nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,7$ (Sekaran, 2006).

Teknik Analisis

Perceived Organizational Support, *Organizational Citizenship Behavioral* dan *Employee Engagement* merupakan variabel laten. Keseluruhan variabel membuat pengujian hipotesis dan efek mediasi pada penelitian ini tidak dapat dihitung secara langsung. Sehingga teknik analisis yang dapat digunakan adalah teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

Analisis data menggunakan PLS terdiri dari tiga ukuran yaitu 1) *Outer model* yang menggambarkan validitas dan reliabilitas struktur model penelitian antara indikator dengan variabel, 2) *Inner model* yang menggambarkan struktur model penelitian antara variabel laten dengan variabel laten lainnya, dan 3) Estimasi nilai dari variabel laten (EQ & Wijaya, 2012), (Ghozali & Latan, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

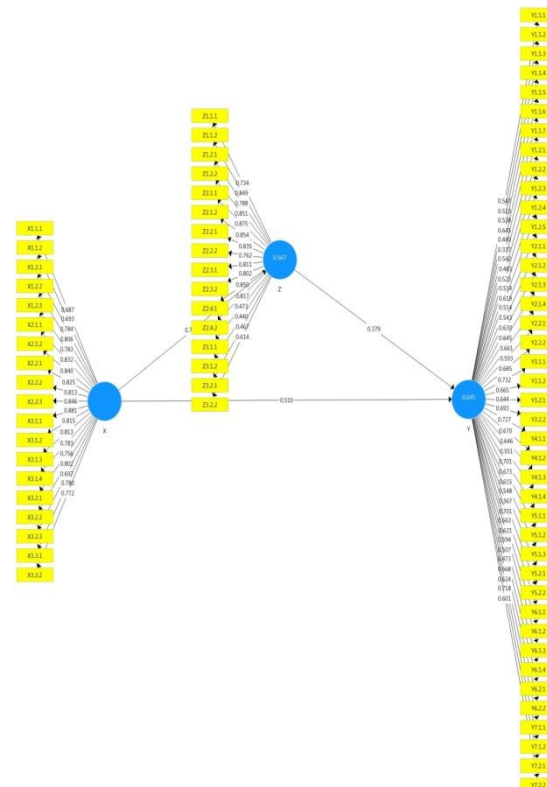
Pada penelitian ini, responden terdiri dari 74% berjenis kelamin perempuan dan 26% sisanya berjenis kelamin laki-laki. Sebagian besar responden diketahui didominasi pada usia 20-35 tahun, yang mana 80% di antaranya telah menempuh pendidikan Strata 1. Jika dilihat dari status pernikahan, responden yang telah berstatus menikah lebih banyak daripada yang belum menikah. Adapun rata-rata masa kerja responden berada pada rentang 1-5 tahun.

Sebagian besar responden juga merupakan karyawan yang tidak pernah bergabung dengan perusahaan manapun sebelum bekerja di Yayasan. Selain itu, responden didominasi Karyawan Non Manajerial, dengan rata-rata status sebagai karyawan tidak tetap.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pengukuran OCB, POS dan *Employee Engagement* dinyatakan valid dan reliabel, sehingga seluruh data tanggapan responden yang diperoleh dari kuisioner dapat digunakan untuk analisis data tahap selanjutnya.

Hasil Evaluasi Model



Gambar 1 Hasil Outer Model
Sumber: Data olahan PLS, 2020

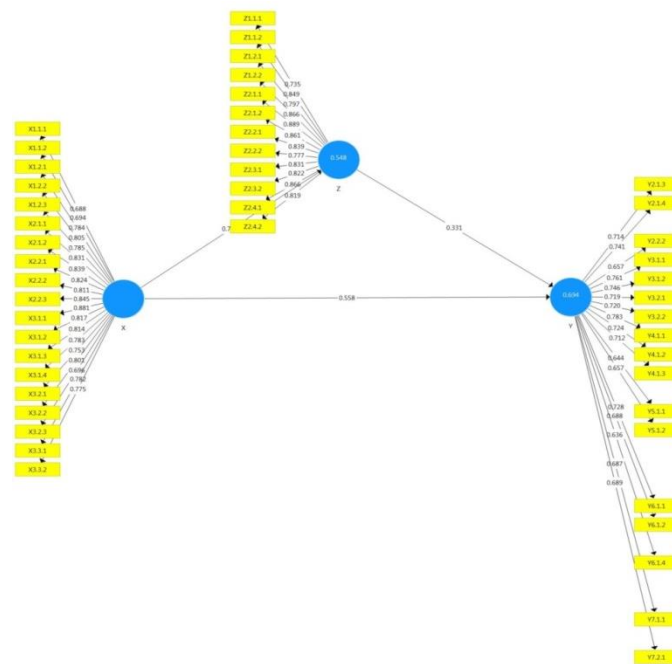
Tabel 1
Hasil Perhitungan Awal

Kriteria	Variabel	Nilai	Nilai yang Memenuhi Syarat
<i>Cronbach's Alpha</i>	X	0,967	> 0,70
	Y	0,955	> 0,70
	Z	0,945	> 0,70
<i>Composite Reliability</i>	X	0,969	> 0,70
	Y	0,958	> 0,70
	Z	0,953	> 0,70
<i>AVE</i>	X	0,627	> 0,50

	Y	0,362	> 0,50
	Z	0,568	> 0,50

Sumber: Data olahan PLS, 2020

Pada Tabel 1, terlihat bahwa terdapat nilai *AVE* yang belum memenuhi syarat. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat item dengan nilai *Loading Factor* terkecil yang harus dieliminasi, untuk kemudian menghasilkan model penelitian baru dan dihitung kembali. Setelah item-item tersebut dihapus dari model penelitian dan dihitung kembali, maka dihasilkanlah model penelitian baru seperti pada Gambar 2, dengan nilai-nilai *AVE*, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability* pada Tabel 2.



Gambar 2 Hasil Perhitungan Akhir
Sumber: Data olahan PLS, 2020

Tabel 2
Hasil Perhitungan Akhir

Kriteria	Variabel	Nilai	Nilai yang Memenuhi Syarat
<i>Cronbach's Alpha</i>	X	0,967	> 0,70
	Y	0,937	> 0,70
	Z	0,959	> 0,70
<i>Composite Reliability</i>	X	0,969	> 0,70
	Y	0,944	> 0,70
	Z	0,964	> 0,70
AVE	X	0,627	> 0,50
	Y	0,500	> 0,50
	Z	0,689	> 0,50

Sumber: Data olahan PLS, 2020

Pada Gambar 2 dan Tabel 2 terlihat bahwa nilai *Loading Factor*, *AVE*, dan *Composite Reliability* telah memenuhi nilai yang disyaratkan. Sehingga berdasarkan hasil perhitungan akhir yang diperoleh dapat diartikan bahwa model penelitian akhir telah memenuhi validitas konvergen dan semua item yang valid dinyatakan reliabel.

Hasil Evaluasi Inner Model

Pengujian inner model dilakukan dengan tiga cara, yaitu dengan melihat nilai R^2 , Q^2 , dan GoF.

Tabel 3
Nilai *R-Square*

Variabel	Nilai <i>R-Square</i>	Interpretasi
POS (X)		-
OCB (Y)	0,694	Moderat
<i>Employee Engagement</i> (Z)	0,548	Moderat

Sumber: Data olahan PLS, 2020

Selanjutnya dengan menggunakan nilai *R-Square* tersebut dilakukan perhitungan nilai Q^2 untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran Q^2 memiliki rentang nilai $0 < Q^2 < 1$ dan model akan semakin baik jika nilai Q^2 mendekati 1. Perhitungan nilai Q^2 yakni sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,694^2)(1 - 0,548^2) = 0,637$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q^2 di atas, maka nilai Q^2 pada penelitian ini adalah sebesar 0,637, dimana lebih besar dari 0 yang berarti bahwa model memiliki *predictive relevance*.

Evaluasi model yang terakhir adalah menghitung *Gof* (*Goodness of Fit*) dari model. Hal ini dilakukan untuk memvalidasi performa gabungan antara inner model dan outer model. Nilai *Gof* terbentang antara 1-0 dengan interpretasi nilai 0,1 (*Gof* kecil), 0,25 (*Gof* moderat), dan 0,36 (*Gof* besar). Perhitungan nilai *Gof* yakni sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{\frac{0,627 + 0,500 + 0,689}{3} \times \frac{0,694 + 0,548}{2}} = 0,612$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai *Gof* sebesar 0,612. Sehingga model dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang besar dalam menjelaskan data empiris. Berdasarkan hasil estimasi R^2 , Q^2 , dan *Gof* yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa model yang disusun adalah *robust*, sehingga pengujian hipotesis penelitian dapat dilakukan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil perhitungan akhir PLS yang telah menunjukkan model penelitian yang valid dan reliabel, selanjutnya dihitung kembali dengan menggunakan metode *bootstrapping* untuk mengetahui hasil pengujian hipotesis. Hasil pengujian hipotesis tersebut dapat dilihat pada nilai koefisien jalur dan nilai t-statistik.

Tabel 4
Koefisien Jalur

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
POS (X) ->OCB (Y)	0,558	0,547	0,091	6,117	0,000
POS (X) ->Employee Engagement (Z)	0,740	0,749	0,043	17,410	0,000
Employee Engagement (Z) ->OCB (Y)	0,331	0,345	0,095	3,493	0,001

Sumber: Data olahan PLS, 2020

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa pengaruh POS terhadap OCB memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,558 (positif). Hal ini berarti, POS berpengaruh positif terhadap OCB. Pengaruh POS terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,740 (positif). Hal ini berarti POS berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Adapun pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,331 (positif). Hal ini berarti *Employee Engagement* terhadap OCB berpengaruh positif terhadap OCB.

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 4, dapat dilihat bahwa pengaruh POS terhadap OCB memiliki nilai t-statistik 6,117 > 1,974 (t-hitung). Hal ini berarti POS berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Pengaruh POS terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai t-statistik 17,410 > 1,974 (t-hitung). Hal ini berarti POS berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee Engagement*. Adapun pengaruh *Employee*

Engagement terhadap OCB memiliki nilai t-statistik 3,493 > 1,974 (t-hitung). Hal ini berarti *Employee Engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap OCB.

Tabel 5
Hasil Evaluasi Pengaruh Langsung: Koefisien Jalur POS terhadap OCB

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
POS (X) - >OCB (Y)	0,558	0,547	0,091	6,117	0,000

Sumber: Data olahan PLS, 2020

Hasil evaluasi pada tabel di atas, menunjukkan bahwa pengaruh POS terhadap OCB memiliki koefisien jalur sebesar 0,558 (positif) dengan t-statistik 6,117 > 1,974 (t-hitung). Hal ini berarti, POS berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB. Apabila pengaruh langsung berpengaruh positif secara signifikan, maka hal ini menunjukkan bahwa langkah berikutnya (langkah kedua) yakni melihat bagaimana pengaruh tidak langsung dapat dilanjutkan.

Tabel 6
Hasil Evaluasi Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
POS (X) - >Employee Engagement (Z) ->OCB (Y)	0,245	0,260	0,078	3,145	0,002

Sumber: Data olahan PLS, 2020

Hasil evaluasi pada Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung pada penelitian ini adalah 0,245 dengan t-statistik 3,145 > 1,974 (t-hitung). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung adalah positif signifikan, sehingga menunjukkan adanya efek mediasi.

Tabel 7
Hasil Evaluasi Total Effect

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
POS (X) - >OCB (Y)	0,803	0,807	0,035	22,764	0,000
POS (X) - >Employee Engagement (Z)	0,740	0,749	0,043	17,410	0,000

Employee Engagement (Z) ->OCB (Y)	0,331	0,345	0,095	3,493	0,001
---	-------	-------	-------	-------	--------------

Sumber: Data olahan PLS, 2020

Pada Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai t-statistik > t-hitung (1,974) dan *P-value* < 0,05. Artinya, setelah penambahan variabel mediasi (*Employee Engagement*) menyebabkan semua variabel independen (POS dan *Employee Engagement*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (OCB).

Dari Tabel 5 dan 6 diketahui perbandingan nilai koefisien jalur konstruk POS terhadap OCB, dimana pada pengaruh langsung nilai koefisien jalur sebesar 0,558 lebih besar dibandingkan nilai koefisien jalur pada pengaruh tidak langsung yaitu 0,245. Penurunan nilai koefisien jalur ini disebabkan oleh adanya penambahan variabel *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Selain itu, nilai signifikansi pengaruh langsung pada konstruk POS terhadap OCB dengan t-statistik sebesar 6,117 > t-hitung (1,974), *P-value* sebesar 0,000 < 0,05 yang menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan, sedangkan pada Tabel 2.28 nilai signifikansi *total effect* konstruk POS terhadap OCB dengan t-statistik sebesar 22,764 > t-hitung (1,974), *P-value* sebesar 0,000 < 0,05 juga menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Artinya, tidak ada perubahan pengaruh yang signifikan baik pada pengaruh langsung maupun *total effect* setelah penambahan variabel mediasi. Model mediasi ini disebut mediasi parsial (*partial mediation*), dimana *Employee Engagement* memediasi sebagian pengaruh POS terhadap OCB. Artinya, POS mampu mempengaruhi secara langsung OCB dengan atau tanpa melibatkan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.

DISKUSI DAN KESIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis pertama pada penelitian ini membuktikan bahwa POS berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Hipotesis ini berawal dari pernyataan Kaswan (2015) yang mengemukakan bahwa salah satu dampak atau timbal balik dari POS adalah tinggi rendahnya perilaku OCB pada karyawan. Dalam studi yang dilakukan oleh Paille et al. (2010) juga dikemukakan bahwa POS memiliki korelasi positif terhadap OCB. Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan Owor (2016) yang menunjukkan bahwa POS sebagai salah satu *HR Practices* berpengaruh terhadap OCB. Di samping itu, Nisar et al. (2014) juga menyatakan bahwa POS secara positif dan kuat mempengaruhi dan secara positif memiliki hubungan dengan OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian Kittikunchotiwut (2017) yang menunjukkan bahwa POS berdampak positif terhadap OCB.

Berdasarkan hasil penelitian, POS berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi POS maka akan semakin tinggi OCB karyawan di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Begitupun sebaliknya semakin rendah POS maka akan semakin rendah pula OCB karyawan di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Dalam hal ini, pihak manajemen Yayasan Ukhuwah Banjarmasin dapat mengupayakan agar persepsi karyawan terhadap perusahaan/yayasan semakin baik. Terutama persepsi karyawan mengenai kebijakan perusahaan dan keadilan/persamaan dalam perlakuan, dan persepsi bahwa karyawan telah mendapatkan dukungan dari pimpinan/atasan, dan persepsi di mana karyawan merasa yakin bahwa perusahaan dapat menghargai dan menyejahterakan mereka.

Hasil pengujian hipotesis kedua pada penelitian ini membuktikan bahwa POS berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Employee Engagement* di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Hipotesis ini berawal dari penelitian Dai & Qin (2016) yang menyatakan bahwa POS berdampak positif secara signifikan terhadap bagaimana karyawan mengidentifikasi perusahaan, dimana POS dengan identifikasi perusahaan yang baik akan berdampak positif

terhadap *Employee Engagement*. Dai & Qin (2016) juga menyatakan bahwa perusahaan yang memberikan dukungan terhadap karyawan, pada saat yang sama, juga dapat menciptakan rasa memiliki dan kesadaran bahwa karyawan terikat dengan nasib perusahaan.

Di samping itu, Eisenbergh et al. (2016) pun menyatakan bahwa Persepsi baik yang terbentuk setelah memahami segala evaluasi dan praktek SDM perusahaan, akan membuat karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Selain itu, karyawan juga merasa terikat dengan organisasi, serta lebih terdorong untuk menjadikan tujuan organisasi sebagai tujuan mereka bekerja (Eisenbergh et al., 2016). Hal yang sama diungkapkan pula oleh Alvi, et al. (2014) yang menyatakan bahwa adanya dukungan dari perusahaan tempat karyawan bekerja dapat menghasilkan *Employee Engagement*. Demikian halnya dengan Andrew & Sofian (2012) yang juga menyatakan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dari perusahaan cenderung akan membalas dengan *engagement* yang lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa POS berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi POS maka akan semakin tinggi *Employee Engagement* di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Begitupun sebaliknya semakin rendah POS maka akan semakin rendah pula *Employee Engagement* di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Hal ini dapat diartikan bahwa pihak manajemen Yayasan Ukhuwah Banjarmasin hendaknya senantiasa menjaga persepsi baik karyawan mengenai perilaku perusahaan. Persepsi ini penting agar ikatan yang dirasakan oleh karyawan terhadap perusahaan semakin meningkat. Perasaan mengikat ini tidak hanya dalam bentuk keterikatan karena bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup, melainkan juga karena perasaan mengikat untuk turut memajukan dan mensukseskan perusahaan/yayasan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga pada penelitian ini membuktikan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Hipotesis ini berawal dari hasil studi Abd-Allah (2016), yang menunjukkan bahwa *Employee Engagement* diletakkan sebagai motif terbesar dari munculnya perilaku-perilaku OCB. Rekha & Sasmita (2019) memperkuat pendapat ini dengan menyatakan bahwa ketika karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya, karyawan cenderung akan menunjukkan kreatifitas dan peran ekstra untuk perusahaan tempat dia bekerja. Ariani (2013) juga menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi, dapat memicu kontribusi individual yang tinggi, sehingga mempermudah perilaku-perilaku OCB dapat terealisasi (Ariani, 2013). Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauziridwan et al. (2018) dan Ahmed et al. (2012) juga menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap OCB.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi *Employee Engagement* maka akan semakin tinggi OCB Karyawan di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Begitu pun sebaliknya semakin rendah *Employee Engagement* maka akan semakin rendah pula OCB di Yayasan Ukhuwah Banjarmasin. Sehingga dalam hal ini, pihak manajemen Yayasan Ukhuwah Banjarmasin hendaknya senantiasa mendorong segala hal yang dapat meningkatkan *Employee Engagement*.

Berdasarkan seluruh hasil pengujian pula, diketahui bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara POS pada OCB, dan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan oleh POS pada *Employee Engagement* dan *Employee Engagement* pada OCB. Sehingga ketika dilakukan uji efek mediasi, dihasilkan *partial mediation*, dimana *Employee Engagement* memediasi sebagian pengaruh POS terhadap OCB. Artinya, POS mampu mempengaruhi secara langsung OCB dengan atau tanpa melibatkan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.

KETERBATASAN PENELITIAN

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner. Penggunaan kuisioner terkadang membuat jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya. Sehingga dengan menggunakan kuisioner, kedalaman data tentang pengaruh POS terhadap OCB dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi masih kurang tergal.

Pada penelitian ini juga diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel OCB sebesar 0,694 dan untuk variabel *Employee Engagement* sebesar 0,548. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel POS dan *Employee Engagement* secara simultan mampu menjelaskan variabel OCB sebesar 69,4%, sisanya 30,6% diterangkan oleh variabel lainnya yang tidak dihipotesiskan dalam model. Adapun hasil untuk variabel POS mampu menjelaskan variabel *Employee Engagement* sebesar 54,8%, sisanya 45,2% diterangkan oleh variabel lainnya yang tidak dihipotesiskan dalam model. Sehingga perlu adanya penelitian lebih lanjut dengan penambahan variabel lain, seperti variabel komitmen organisasi, keadilan distributif, kejelasan peran, kepemimpinan, dan sifat individu. Selain itu, Ruang lingkup penelitian ini adalah studi kasus pada karyawan Yayasan Ukhuwah yang dilakukan pada beberapa lembaga saja, tidak pada keseluruhan lembaga/unit.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd-Allah, O. M. Z. (2016). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Employee Engagement in Cement Industry in Egypt. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 362–376.
- Ahmed, N., Rasheed, A., & Jehanzeb, K. (2012). An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 99–106.
- Alvi, A. K., Abbasi, A. S., & Haider, R. (2014). Relationship of Percieved Organizational Suppor and Employee Engagement. *Sci.Int*, 949–952.
- Amadi, Zanuchi, B., Jaja, S. A., & Ukoha, O. (2017). An Empirical Study on Relationship Between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior In Maritim Firm, Onne, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 16–32.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Ariani, D. W. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 46–56.
- Arikunto, S. (2000). *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect. *Acadamy of Management Journal*, 779–801.
- Chhetri, S. B. (2017). Predictors and Outcomes of Employee Engagement: Empirical Study of Nepali. *Journal of Business and Management Research*, 14–32.
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(12), 46–57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 500–507.
- Eisenbergh, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resources Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 1–

22.

- EQ, M. Z., & Wijaya, T. (2012). *Panduan Teknik Statistik SEM & PLS dengan SPSS AMOS*. Cahaya Atma Pustaka.
- Fauziridwan, M., Adawiyah, W. R., & Ahmad, A. A. (2018). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) serta Dampaknya terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi (JEBA)*, 1–23.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares: Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program Warp PLS 4.0*. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(5), 322–338. <https://doi.org/10.1108/08858629810226645>
- Handayani, S., Anggraeni, A. I., Andriyansah, Suharnomo, & Rahardja, E. (2017). Analysis of Antecedent and Consequence of Employee Engagement in Small and Medium-Sized Enterprises in Central Java, Indonesia. *European Research Studies Journal*, 500–510.
- Hewitt, A. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. Aon.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent. *BRAC University Journal*, 75–85.
- Kadir. (2016). *Statistika Terapan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi*. Alfabeta.
- Kittikunchotiwut, P. (2017). The Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavioral. *Integrative Business and Economic Research*, 116–130.
- Kumar, K. A., & Renugadevi, R. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement- A Hypothetical Approach. *IOSR Journal of Business and Management*, 52–57.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, Robert, Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 1–31.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Mussry, J. (2011). *Pemasaran jasa: Manusia, Teknologi, Strategi - Perspektif Indonesia Jilid 1*. Erlangga.
- Macey, W. H., & Scheneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1–30.
- Nisar, Q. A., Marwa, A., Ahmad, U., & Ahmad, S. (2014). Impact of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior: Empirical Evidence from Pakistan. *International Journal of Research*, 231–240.
- Owor, J. J. (2016). Human Resource Management Practices, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviours (OCB) in Selected Firms in Uganda. *African Journal of Business Management*, 1–12.
- Paille, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, Trust, Satisfacion, Intent to Leave and Citizenship at Organizational Level. *International Journal of Organizational Analysis*, 41–58.
- Prabasari, I. G. A. M., Martini, L. K. B., & Suardika, N. (2018). The Effect of Communication and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in Employees Pt. Pln (Persero) Distribution of Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 21014–21025.
- Rekha, S. S., & Sasmita, M. (2019). Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: An Overview. *Espacios*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Oraganizational Behavior*. Pearson Education.
- Saks, A. M. (2006b). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of*

- Managerial Psychology*, 600–619.
- Saragih, S., & Margaretha, M. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Study in the Banking Industry. *Seminar Nasional Dan Call for Paper, Universitas Kristen Maranatha, Bandung*, 1–22.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business*. Salemba Empat.
- Sharma, S. K., & Agrawal, S. (2015). The Emerging Role of Organizational Citizenship Behavior in Sustaining Competitive Advantage. *Radix International Educational and Research Consortium*, 1–9.
- Soetjipto, B. W., & Ardiyanti, Ni. (2006). *Mencapai SDM Optimal*. Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Indonesia.
- Sugiyono, & Wibowo, E. (2001). *Statistika Penelitian*. Alfabeta.
- Sutanto, A. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif*. Erlangga.
- Velickovska, I. (2017). Organizational Citizenship Behavioral - Definition, Determinants and Effects. *Engineering Management*, 40–51.
- Wickramasinghe, V., & Perera, S. (2014). Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance. *Journal of Applied Statistics*, 1–26.