

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1) *Organizational Citizenship Behavior*

a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

Organ (1988) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku *discretionary*, yang tidak secara langsung atau eksplisit termasuk dalam sistem *reward*, dan akan meningkatkan kinerja operasional organisasi secara keseluruhan. Perilaku *discretionary* individu dalam *organizational citizenship behavior* menurut Hendrawan *et al.* (2017) bukan merupakan persyaratan wajib dari deskripsi kerja. *Organizational citizenship behavior* bukan hanya perilaku berdasarkan keputusan individu. Jika seseorang memilih untuk tidak melakukannya, mereka tidak akan dihukum. *Organizational citizenship behavior* tidak termasuk dalam sistem *reward* yang biasa digunakan oleh perusahaan tempat karyawan bekerja. Secara keseluruhan, *organizational citizenship behavior* meningkatkan kinerja organisasi dan secara keseluruhan yang dimaksud ialah jumlah perilaku yang ditunjukkan seseorang sepanjang waktu serta perilaku yang ditunjukkan oleh setiap individu dalam kelompok, bagian, atau organisasi.

Menurut Kusumajati (2014), *organizational citizenship behavior* biasanya mengacu pada perilaku yang tidak termasuk dalam *job desk* karyawan secara formal (membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain) atau perilaku karyawan yang tidak menerima penghargaan formal. Greenberg (2010) menjelaskan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* termasuk perilaku yang dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan hubungan sosial dan kerjasama dengan organisasi, meskipun perilaku ini di luar tugas formal mereka. Berdasarkan berbagai definisi tentang *organizational citizenship behavior* di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku *organizational*

citizenship behavior adalah perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela yang melebihi persyaratan kerja formal karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ & Lingl (1995), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* ialah sebagai berikut:

- 1) Budaya dan iklim organisasi; Organ mengatakan bahwa budaya organisasi adalah faktor utama yang memicu *organizational citizenship behavior* seperti merasa puas dengan pekerjaan mereka, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari organisasi, serta merasa diperlakukan adil oleh organisasi. *Organizational citizenship behavior* dapat berkembang di dalam suatu organisasi karena budaya dan iklim organisasinya.
- 2) Kepribadian dan suasana hati (*mood*); Individu memiliki kepribadian yang stabil, sedangkan suasana hati dapat berubah. Suasana hati yang positif akan mendorong karyawan untuk membantu rekannya. Karyawan akan merasa nyaman bekerja jika ada lingkungan kerja yang positif. *Mood* yang positif akan mendorong seseorang untuk membantu orang lain. Jika *mood* seseorang buruk, peluang untuk membantu orang lain akan menurun.
- 3) Persepsi terhadap dukungan organisasional (*perceived organizational support*); Jika karyawan merasa didukung oleh perusahaannya, mereka akan memberikan umpan balik kepada perusahaan. Karyawan akan berperilaku *organizational citizenship behavior* dengan membantu rekan kerja, menawarkan ide-ide kreatif, dan meningkatkan keterampilan mereka untuk mencapai nilai kinerja yang tinggi.
- 4) Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan; Jika interaksi antara atasan dan bawahan berkualitas tinggi, atasan akan memiliki

pandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahan merasa didukung dan dimotivasi. Hal ini meningkatkan kepercayaan dan hormat terhadap atasannya, yang mendorong mereka untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan.

5) Keterlibatan kerja (*work engagement*); Keterlibatan kerja mengacu pada partisipasi fisik, kognitif dan emosional dalam pekerjaan, yang dapat ditingkatkan melalui persepsi karyawan bahwa mereka didukung dan dihargai oleh atasan mereka.

6) Masa kerja; Masa kerja yang lama akan mempengaruhi kedekatan karyawan dengan perusahaan. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri, menumbuhkan perasaan dan perilaku positif.

7) Jenis kelamin; Organ menyatakan bahwa wanita lebih banyak menunjukkan perilaku kerja seperti membantu orang lain, bersahabat, dan bekerja sama.

c. Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat 3 dimensi utama *organization citizenship behavior* yang dijelaskan Organ & Konovsky (1989) ialah sebagai berikut:

1) Kepatuhan (*obedience*), sikap yang menunjukkan rasa hormat dan patuh pada peraturan organisasi, seperti struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan personalia, dan proses perilaku yang mencerminkan ketaatan dalam organisasi. Selain itu, dapat ditunjukkan oleh waktu masuk kerja, penyelesaian tugas, serta penyusutan sumber atau aset perusahaan.

2) Loyalitas (*loyalty*), menunjukkan kesetiaan kepada organisasi secara keseluruhan, termasuk berusaha mempertahankan organisasi dari ancaman, memberikan sumbangan yang dapat meningkatkan reputasi organisasi, dan memperluas fungsi kemakmuran yang sempit, yaitu dengan bekerja untuk kepentingan komunitas.

3) Partisipasi (*participation*), secara penuh dan bertanggung jawab atas partisipasinya dalam proses organisasi secara keseluruhan. Kepentingan hubungan keorganisasian didasarkan pada standar ideal kebajikan ditunjukkan oleh adanya karyawan yang terus mengikuti kemajuan organisasi dan yang secara penuh bertanggung jawab terlibat dalam prosesnya. Contoh partisipasi dalam organisasi seperti menghadiri pertemuan yang tidak wajib, membagikan informasi tentang pendapat dan ide-ide baru kepada orang lain, serta berusaha menyebarkan berita buruk untuk mencegah “*groupthink*”.

d. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator *organizational citizenship behavior* menurut Organ *et al.* (2005) ialah sebagai berikut:

- 1) *Altruism* (perilaku menolong), yaitu kesediaan untuk memberikan bantuan kepada orang lain.
- 2) *Conscientiousness* (kesadaran), yang berarti bahwa karyawan memiliki perilaku dalam peran yang memenuhi di atas standar persyaratan tingkat minimum, seperti bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, kepatuhan terhadap peraturan, tata tertib, dan melakukan hal-hal yang seharusnya dilakukan oleh orang lain secara sukarela.
- 3) *Sportsmanship* (sikap sportif), yang menekankan aspek positif dalam organisasi di atas yang negatif, menunjukkan sikap tidak protes, tidak mengeluh dan tidak melebih-lebihkan hal-hal kecil.
- 4) *Courtesy* (kebaikan), yaitu perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah dengan memerhatikan dan menghormati orang lain atau mengambil tindakan untuk memperbaiki masalah.
- 5) *Civic Virtue* (tanggung jawab), yaitu partisipasi aktif karyawan dalam memikirkan kehidupan organisasi, seperti selalu mencari informasi terkini yang mendukung kemajuan organisasi.

2) *Perceived Organizational Support*

a. *Definisi Perceived Organizational Support*

Definisi dari persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah sejauh mana dukungan organisasi menghargai kerja karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawannya (Eisenberger *et al.*, 1986). Menurut teori Eisenberger ini, karyawan yang merasakan dukungan dari perusahaan akan lebih mampu berkembang dengan sendirinya karena mereka akan merasakan tanggung jawab dan hubungan timbal balik dengan perusahaan atau organisasi mereka.

Teori Rhoades & Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa tingkat dukungan organisasional yang dirasakan oleh karyawan adalah ketika mereka percaya bahwa perusahaan menghargai kerja mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Jika manajemen tidak memberikan dukungan kepada karyawan, mereka dapat melihat tugas-tugas tersebut sebagai hal yang tidak menyenangkan dan menunjukkan hasil kerja yang tidak efektif untuk perusahaan. Menurut George & Jones (2012), dukungan organisasi dianggap sebagai tingkat dimana organisasi peduli tentang kesejahteraan karyawan, mendengarkan keluhan karyawan, membantu karyawan menghadapi masalah, dan memperlakukan mereka dengan adil. Persepsi ini dianggap sebagai saran untuk mengurangi stres dan emosi di tempat kerja.

Melihat perspektif yang telah dijabarkan oleh beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* ialah keyakinan karyawan tentang seberapa besar dukungan serta kepedulian organisasi memenuhi kebutuhan psikologis, penghargaan, dan kesejahteraan sebagai hasil dari kontribusi mereka secara langsung maupun tidak langsung kepada organisasi.

b. Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *perceived organizational support* terhadap karyawan yaitu:

- 1) Organisasi dapat dipercaya
- 2) Organisasi dapat diandalkan
- 3) Organisasi memperlihatkan minat anggota
- 4) Organisasi memperlihatkan kesejahteraan anggota

c. Dimensi-dimensi *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), *perceived organizational support* memiliki dimensi sebagai berikut:

- 1) Penghargaan pada kontribusi karyawan

Pengakuan dan perhatian, gaji dan promosi, serta akses ke informasi atau sarana lainnya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik adalah beberapa cara perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawannya atas upaya atau kontribusi mereka.

- 2) Perhatian atau peduli terhadap kesejahteraan karyawan

Memperhatikan kesejahteraan karyawan, mendengarkan pendapat atau keluhan karyawan, dan mengawasi pekerjaan karyawan adalah beberapa contoh perhatian organisasi terhadap karyawan.

d. Indikator *Perceived Organizational Support*

Menurut Eisenberger *et al.* (1986), ada 3 indikator yang merujuk pada variabel *perceived organizational support*:

- 1) *Fairness* (keadilan), sejauh mana organisasi mampu memperlakukan karyawannya dengan adil dalam berbagai situasi.
- 2) *Supervisor support* (dukungan atasan), terkait dengan dukungan atasan terhadap bawahannya karena atasan memiliki tanggung jawab memerintah dan berpartisipasi dalam proses operasional.

3) *Organizational rewards and job condition* (imbalan dan kondisi kerja), terkait dengan pengakuan organisasi atas kontribusi karyawan yang rela bekerja dengan baik dan memuaskan, serta penyediaan lingkungan kerja yang ramah untuk karyawan.

3) *Work Engagement*

a. *Definisi Work Engagement*

Konsep *engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn. Menurut Kahn (1990), *engagement* sebagai penguasaan karyawan terhadap posisi mereka di tempat kerja, dimana mereka akan mengikat diri dengan posisinya dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, serta emosional selama melakukan tugas dengan baik. Schaufeli & Bakker (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi pikiran yang positif dan memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan). *Engagement* ini mengacu pada kondisi afektif-kognitif yang lebih meluas yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu, bukan kondisi sementara dan spesifik.

Menurut Kambunawati (2022), individu yang memiliki keterlibatan kerja adalah mereka yang dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaan mereka dan merasa bahwa hasil kerja mereka penting bagi mereka sendiri dan bukan untuk organisasi. *Work engagement* juga dianggap sebagai tingkat komitmen yang dapat dimiliki seorang karyawan terhadap suatu organisasi, dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan oleh jenis pekerjaan dan lamanya waktu yang mereka habiskan di tempat kerja (Rozantilia, 2021). Berdasarkan pemahaman di atas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* ialah karyawan terlibat penuh dalam pekerjaannya dan sangat antusias terhadap pekerjaan.

b. Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Bakker (2011) mengatakan bahwa terdapat 3 faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* yakni:

- 1) *Job demands* (tuntutan kerja); sebagai elemen lingkungan kerja yang memberikan rangsangan yang menuntut sehingga perlu direspon.
- 2) *Job resources* (sumber daya pekerjaan); untuk mencapai tujuan pekerjaan dan mengurangi dampak dari tuntutan pekerjaan, yang akan mendorong pertumbuhan, belajar, dan perkembangan karyawan.
- 3) *Personal resources* (sumber daya pribadi); mencakup atribut seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang terlibat akan memiliki ciri-ciri pribadi yang berbeda dari karyawan lainnya, seperti ramah terhadap pelanggan, penuh semangat dan antusias dalam pekerjaan.

c. Dimensi-dimensi *Work Engagement*

Terdapat 3 dimensi utama *work engagement* yang dijabarkan oleh Kahn (1990) ialah sebagai berikut:

- 1) *Physically engage* (keterlibatan fisik), jika seorang karyawan terlibat secara fisik dengan pekerjaannya, seperti menjahit, mengepak (*packing*), atau tugas lain yang memerlukan aktivitas fisik karyawan.
- 2) *Emotionally engage* (keterikatan emosional), keterikatan emosional seorang karyawan dengan pekerjaannya dan hubungannya dengan orang lain di lingkungan kerjanya. Misalnya, sesama rekan kerja dalam suatu tim menjalin hubungan interpersonal.
- 3) *Cognitively engage* (keterikatan kognitif), keterikatan secara kognitif antara karyawan dan pekerjaan mencakup pikiran berkaitan dengan pekerjaan mereka. Misalnya, berkumpul dengan

atasan dan rekan kerja, memecahkan masalah, atau membuat keputusan di tempat kerja.

d. Indikator *Work Engagement*

Schaufeli & Bakker (2004) mengemukakan ada 3 indikator untuk mengukur *work engagement*, antara lain:

- 1) *Vigor* (semangat), artinya karyawan mempunyai energi dan ketahanan psikologis yang tinggi, bersedia menginvestasikan tenaga dalam bekerja, dan mempunyai kemampuan beradaptasi ketika menghadapi kesulitan.
- 2) *Dedication* (dedikasi), adalah semangat yang kuat dalam bekerja, disertai rasa makna pribadi, kebanggaan dan inspirasi.
- 3) *Absorption* (penyerapan), artinya karyawan selalu penuh konsentrasi/fokus dan serius terhadap suatu pekerjaan. Saat bekerja, waktu terasa berlalu begitu cepat dan kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan.



B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Variabel	Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
1.	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Tentara Dr. Reksodiwiryono Padang (Wulandari & Andriani, 2019)	POS (X), OCB (Y), dan Komitmen Organisasional (Z)	Sampel 102 orang dan teknik pengambilan sampel yaitu <i>cluster proportional random sampling</i> . Teknik analisis menggunakan <i>software SmartPLS (partial least square)</i> dan uji sobel.	<ul style="list-style-type: none"> • POS berpengaruh langsung signifikan dan positif dengan komitmen organisasional • komitmen organisasional berpengaruh langsung signifikan dan positif dengan OCB • POS berpengaruh langsung signifikan dan positif dengan OCB • ada pengaruh tidak langsung signifikan dan positif antara POS dengan OCB melalui komitmen organisasional 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: POS sebagai variabel bebas dan OCB sebagai variabel terikat • Perbedaan: komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dan objek penelitian pada perawat Rawat Inap Rumah Sakit Tentara Dr. Reksodiwiryono Padang
2.	<i>The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior with Work Engagement as A Mediation Variable</i> (Sakarina et al., 2022)	POS (X), OCB (Y), dan WE (Z)	Sampel 63 karyawan dengan teknik <i>purposive sampling</i> . Teknik analisis data berupa teknik analisis jalur.	<ul style="list-style-type: none"> • POS berpengaruh positif signifikan terhadap OCB • POS berpengaruh positif signifikan terhadap WE • WE berpengaruh positif signifikan terhadap OCB • WE berpengaruh positif signifikan sebagai variabel yang dapat memediasi POS pada OCB 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: POS sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat, dan WE sebagai variabel mediasi • Perbedaan: objek penelitian pada karyawan Dinas Pariwisata Kota Palembang
3.	Mediasi <i>Work Engagement</i> pada	POS (X), <i>Job Satisfaction</i> (Y1),	Sampel 100 responden dan pengambilan sampel	<ul style="list-style-type: none"> • POS berpengaruh terhadap WE 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: POS sebagai variabel bebas, variabel

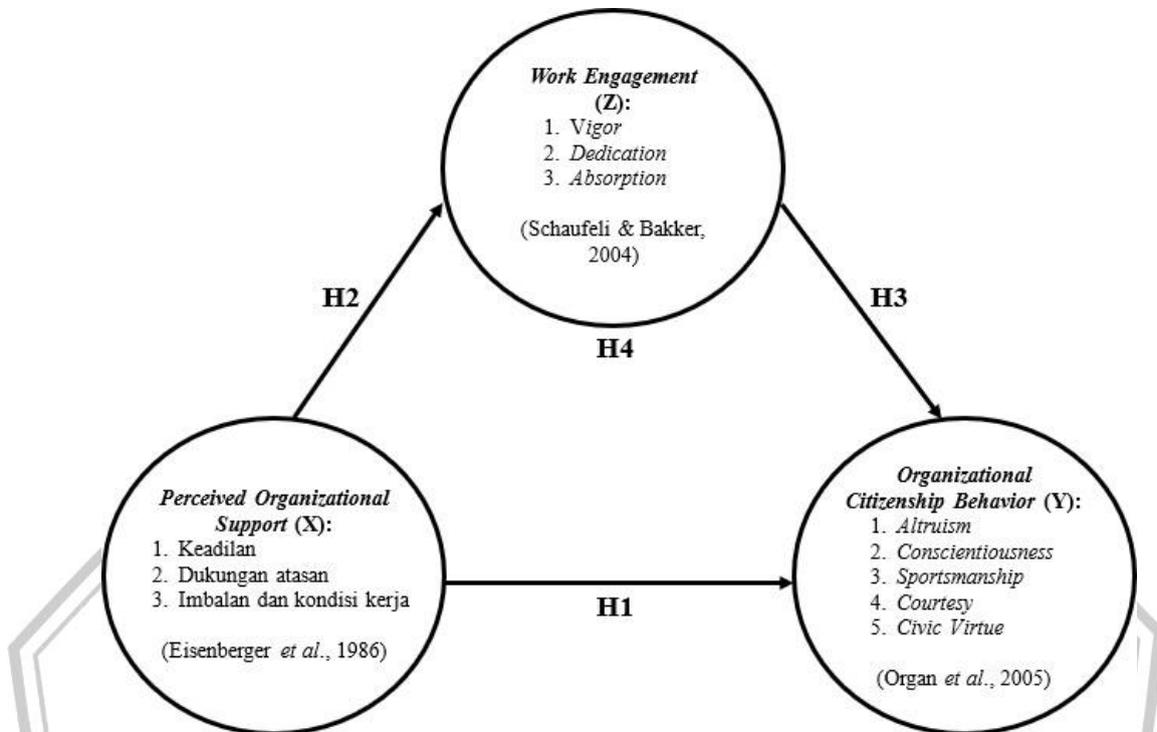
	<i>Perceived Organizational Support</i> yang Dirasakan terhadap <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Kusuma <i>et al.</i> , 2021)	OCB (Y2), dan WE (M)	menggunakan <i>accidental sampling</i> . Teknik analisis yang digunakan ialah teknik analisis jalur.	<ul style="list-style-type: none"> • POS dan WE berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> • POS berpengaruh terhadap OCB • WE tidak berpengaruh terhadap OCB • WE mampu memediasi POS terhadap <i>job satisfaction</i> 	terikat ke 2 yaitu OCB, dan WE sebagai variabel mediasi <ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan: ada 1 variabel terikat yang berbeda yaitu <i>job satisfaction</i> dan objek penelitian pada UKM di Yogyakarta
4	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Status Kepegawaian sebagai Variabel Moderasi (Ruswati <i>et al.</i> , 2022)	POS (X1), WE (X2), OCB (Y), dan Status Kepegawaian (Z)	Sampel 113 dengan teknik <i>simple random sampling</i> . Analisis data dengan pendekatan <i>structural equation model</i> (SEM) berbasis <i>partial least square</i> (PLS).	<ul style="list-style-type: none"> • POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB • WE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB • status kepegawaian perawat tetap berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB dan status kepegawaian perawat kontrak berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB • status kepegawaian perawat tetap dan kontrak tidak memoderasi pengaruh POS terhadap OCB • status kepegawaian perawat tetap memoderasi pengaruh WE terhadap OCB dengan arah negatif dan status kepegawaian perawat kontrak memoderasi pengaruh WE terhadap OCB dengan arah positif 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: variabel bebas ke 1 yaitu POS dan OCB sebagai variabel terikat • Perbedaan: WE sebagai variabel bebas ke 2, status kepegawaian sebagai variabel mediasi, dan objek penelitian pada perawat ruang intensif rumah sakit di Samarinda

5.	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Work Engagement</i> sebagai Variabel Pemediasi (Wahyuni & Sulastri, 2020)	POS (X), OCB (Y), dan WE (Z)	Sampel 80 orang. Teknik pengambilan sampel adalah <i>cluster proportional sampling</i> . Menggunakan analisis jalur dengan SmartPLS3.	<ul style="list-style-type: none"> • POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap WE • WE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB • POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB • WE memediasi hubungan antara POS dan OCB 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: POS sebagai variabel bebas, OCB sebagai variabel terikat, dan WE sebagai variabel mediasi • Perbedaan: objek penelitian pada karyawan PT Padang Intermedia Pers
6.	Peran <i>Employee Engagement</i> dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Indryani & Ardana, 2019)	Pengembangan Karir (X), OCB (Y), dan <i>Employee Engagement</i> (Z)	Sampel 84 orang dengan metode <i>sampling</i> jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah PLS.	<ul style="list-style-type: none"> • pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i> • pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap OCB • <i>employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB • <i>employee engagement</i> memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap OCB 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: OCB sebagai variabel terikat • Perbedaan: pengembangan karir sebagai variabel bebas, <i>employee engagement</i> sebagai variabel mediasi, dan objek penelitian pada karyawan CS Hotel and SPA Ubud
7.	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan dan Perilaku Kerja Proaktif sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi pada PT Kereta Api Indonesia	Persepsi Dukungan Organisasi (X1), Kinerja Karyawan (Y1), Keterikatan Karyawan (Z1), dan Perilaku Kerja Proaktif (Z2)	Sampel 65 orang karyawan menggunakan teknik <i>purposive sampling</i> . Teknik analisis dengan program aplikasi SmartPLS 3.2.9.	<ul style="list-style-type: none"> • dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan • <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan • perilaku kerja proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: persepsi dukungan organisasi sebagai variabel bebas • Perbedaan: kinerja karyawan sebagai variabel terikat, keterikatan karyawan dan perilaku kerja proaktif sebagai variabel

	(Persero) Daop IV Semarang) (Nabila & Ratnawati, 2020)			<ul style="list-style-type: none"> • pengaruh <i>engagement</i> karyawan dan variabel perilaku kerja proaktif sebagai mediator antara <i>perceived organizational support</i> terhadap kinerja karyawan, dimana perilaku kerja proaktif memiliki peran yang lebih besar sebagai <i>intervening</i> 	mediasi, dan objek penelitian pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang
8.	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavioral</i> (OCB) dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Yayasan Ukhuwah Banjarmasin) (Wati & Anisah, 2021)	POS (X), OCB (Y), <i>Employee Engagement</i> (Z)	Jumlah sampel 167 karyawan menggunakan teknik <i>simple random sampling</i> . Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis <i>partial least square</i> (PLS).	<ul style="list-style-type: none"> • POS berpengaruh positif signifikan terhadap OCB • POS berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i> • <i>employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB • <i>employee engagement</i> memediasi sebagian (parsial) pengaruh POS terhadap OCB 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: POS sebagai variabel bebas dan OCB sebagai variabel terikat • Perbedaan: <i>employee engagement</i> sebagai variabel mediasi dan objek penelitian pada karyawan Yayasan Ukhuwah Banjarmasin
9.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) serta Dampaknya terhadap <i>Turnover Intention</i> (Fauziridwan <i>et al.</i> , 2018)	<i>Employee Engagement</i> (X1), Kepuasan Kerja (X2), OCB (Y), dan <i>Turnover Intention</i> (Z)	Total sampel 80 responden dengan teknik <i>proportionate accidental sampling</i> . Teknik analisis menggunakan <i>structural equation model</i> (SEM) dengan alat analisis SmartPLS 3.0.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap OCB karyawan • kepuasan kerja secara positif mempengaruhi OCB karyawan • <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> • kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: OCB sebagai variabel terikat • Perbedaan: <i>employee engagement</i> dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas, <i>turnover intention</i> sebagai variabel mediasi, dan objek penelitian pada staff marketing Bank BUMN di Purwokerto

				<ul style="list-style-type: none"> • OCB memiliki efek negatif pada <i>turnover intention</i> 	
10.	<p>Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan terhadap Kinerja Karyawan yang Diintervening oleh Kepuasan Kerja pada Divisi SDM dan Keuangan PT. Pelabuhan Tanjung Priok, Jakarta (Sajdah & Lukiyana, 2018)</p>	<p>Keterlibatan Kerja (X1), Dukungan Organisasi yang Dirasakan (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Kepuasan Kerja (Z)</p>	<p>Sampel penelitian 43 pegawai dan teknik menggunakan <i>nonprobability</i> yaitu sampel jenuh (<i>total sampling</i>). Teknik analisis data menggunakan model SEM dengan pendekatan <i>partial least square</i> (PLS) 3.0.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan • keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja • dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan • dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja • kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan • keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja • dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Persamaan: variabel bebas ke 2 yaitu POS • Perbedaan: keterlibatan kerja sebagai variabel bebas ke 1, kinerja karyawan sebagai variabel terikat, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan objek penelitian pada karyawan Divisi SDM dan Keuangan PT. Pelabuhan Tanjung Priok Jakarta

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan Gambar:

Berdasarkan kerangka konseptual, dimaksudkan untuk menguji keterkaitan pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* (H1); pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* (H2); pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (H3); dan peran *work engagement* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* (H4).

D. Hubungan Antar Variabel

1) Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Mikawati *et al.* (2019), ketika seorang karyawan merasa bahwa perusahaan atau organisasi yang menaunginya memperhatikan kesejahteraan mereka, karyawan tersebut akan merasa nyaman dengan pekerjaannya dan *organizational citizenship behavior* mereka akan

meningkat. Dalam setiap tugas, karyawan akan memberikan ide-ide yang dapat meningkatkan perusahaannya untuk menjadi lebih baik lagi, dan mereka akan membantu rekan kerjanya ketika mereka mengalami kesulitan dalam bekerja. Pohl *et al.* (2013) menyatakan jika seorang karyawan menyakini dan merasakan dukungan organisasi dalam dirinya, mereka lebih cenderung melakukan perilaku *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, semakin banyak *organizational citizenship behavior* yang mereka lakukan. Pernyataan di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Azhar *et al.* (2019), Sari & Dewi (2017), dan Sutanto & Setiawan (2018) bahwa ada pengaruh antara *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

2) Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement*

Menurut John & Pant (2018), faktor yang paling berpengaruh terhadap *work engagement* adalah rasa aman, perasaan bermakna, dan kepuasan yang dirasakan karyawan. Rasa aman, perasaan bermakna, dan kepuasan yang dirasakan karyawan tidak lepas dari *perceived organizational support* yang penuh. Mewujudkan kesejahteraan dan berbagai penghargaan sebagai hasil dari kontribusi dan evaluasi kinerja karyawan adalah tujuan dari dukungan organisasi terhadap karyawan. Mufarrikhah *et al.* (2020) menjelaskan bahwa karyawan yang mendapat dukungan positif dari organisasi akan mempersepsikan positif. Sebaliknya jika organisasi tidak memberikan dukungan, karyawan akan mempersepsikan secara negatif, yang keduanya akan menentukan tingkat *work engagement* dan kinerja karyawan. Pernyataan di atas juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwitasari *et al.* (2015), Man & Hadi (2013), dan Rahmayani & Wikaningrum (2022) yang

menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *work engagement*.

3) Hubungan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Arianto (2022), jika karyawan merasa bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja, mereka akan menunjukkan sikap *organizational citizenship behavior*. Dengan kata lain, karyawan yang terlibat dalam pekerjaan perusahaan atau *work engagement* akan menunjukkan sikap *organizational citizenship behavior*. Pendapat dari Park (2019) juga menjelaskan perusahaan harus mengutamakan *work engagement* yang tinggi. Jika tingkat *work engagement* baik di perusahaan, hal ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan berdampak pada perilaku *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan dan memenuhi semua tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada mereka, dibutuhkan *engagement* pada pekerjaan karyawan. Karyawan akan lebih fokus dan bersemangat untuk bekerja jika mereka merasa terlibat dengan perusahaan mereka. Pernyataan di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2017), Mathumbu & Dodd (2013), dan Thakre & Mathew (2020) yang menyimpulkan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

4) Hubungan peran *Work Engagement* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Schaufeli (2012), *work engagement* mengacu pada hubungan karyawan dengan pekerjaannya, yang didefinisikan sebagai konsep dengan keadaan pikiran positif dan memuaskan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Sejalan dengan Zhang & Farndale (2021), ketika *work engagement* yang baik tercipta seperti semangat dalam bekerja, dedikasi kerja yang tinggi, dan apresiasi yang

mendalam terhadap pekerjaan yang diinginkan dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* dan membuat karyawan ingin membantu rekan kerja, bekerja melampaui harapan organisasi, dan lebih toleran terhadap kondisi organisasi. Tawil *et al.* (2023) juga menegaskan jika tercipta *perceived organizational support* yang baik seperti dukungan pimpinan, pengakuan prestasi, dan adanya pendampingan organisasi mampu meningkatkan *work engagement* karyawan sehingga menciptakan *organizational citizenship behavior* yang kuat. Berdasarkan pernyataan di atas, juga didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2017), Malinda & Safitri (2023), dan Azizah & Rokhman (2021) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh *work engagement*.

E. Hipotesis

1) Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian yang dilakukan oleh Alkerdawy (2014) dan Rivanda (2013) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Serupa dengan penelitian Ayu *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *perceived organizational support* berpengaruh signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah positif, yang artinya semakin baik *perceived organizational support* yang diberikan, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* karyawan.

H1: Diduga *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

2) Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement*

Pada penelitian Avianti & Hatta (2020) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel *perceived organizational support* terhadap *work engagement*. Selanjutnya, penelitian Nurhuda & Budiman (2022) menyatakan variabel *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hasil yang sama juga dibuktikan oleh Yulia & Sanusi (2021), dimana hasil penelitian membuktikan bahwa *perceived organizational support* secara positif berpengaruh terhadap *work engagement*.

Dari beberapa kajian penelitian tersebut, artinya semakin positif *perceived organizational support* karyawan maka semakin tinggi *work engagement* pada karyawan. Sebaliknya, semakin negatif *perceived organizational support* pada karyawan maka semakin rendah *work engagement* pada karyawan. Jika perusahaan mampu membuat karyawan merasa dilindungi, mereka akan memberikan performa terbaiknya dan merasa terikat dengan pekerjaannya.

H2: Diduga *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*

3) Hubungan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Saputra *et al.* (2013) dan Sridhar & Thiagarajan (2014) telah melakukan penelitian terkait pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, yang menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sejalan dengan Kurniawati (2018) yang membuktikan bahwa *work engagement* terbukti signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hal ini menunjukkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan akan tinggi jika perusahaan mampu memberikan hal yang menjadi keinginan karyawan. Mengingat bahwa karyawan adalah bagian penting dari

kemajuan perusahaan, sangat penting bagi karyawan untuk memiliki *organizational citizenship behavior* dan merasa terlibat (*work engagement*) untuk melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika karyawan merasa terikat dalam pekerjaan, mereka mungkin lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara sukarela.

H3: Diduga *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

4) Hubungan peran *Work Engagement* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pada penelitian Ruswati *et al.* (2022), *perceived organizational support* dan *work engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kemudian oleh Sakarina *et al.* (2022), dikatakan bahwa *work engagement* mampu memediasi pengaruh positif *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Begitu juga dengan Wahyuni & Sulastrri (2020), menyatakan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dan bersifat positif. Ketika karyawan merasa didukung oleh perusahaan dan disertai dengan *work engagement* yang tinggi, mereka akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Perubahan dapat terjadi ketika dua pihak antara karyawan perusahaan dapat saling memberikan sesuatu.

Oleh karena itu, karyawan akan bersedia untuk melakukan perilaku peran ekstra ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh perusahaan, dan mereka akan cenderung berperilaku lebih positif terhadap perusahaan. Perlu adanya dukungan dari instansi (*perceived organizational support*) dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Maka, perusahaan harus mempertimbangkan tingkat *work*

engagement anggota karyawan agar karyawan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

H4: Diduga *work engagement* mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*

