

**ANALISIS PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN BPJS KETENAGAKERJAAN
DENGAN *AFFECTIVE COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Einstain Klein Marthing
Christine Winstinindah Sandroto
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
Email: einstainklain25@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to prove the effect of Perceived Organizational Support (POS) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) mediated by the Affective Commitment (AC). This research was conducted at the Social Employment Insurance Administration Organization Headquarters by involving certain divisions or deputies in the company. A total of 125 questionnaires were distributed and 60 questionnaires were returned and could be processed, so the sample of this study was 60 respondents and processed using SPSS v22 software and Hayes PROCESS v3 macro.

The results of this study indicate that there is a positive and significant effect between POS on OCB, POS also shows a positive and significant effect on AC. AC has a positive and significant effect on OCB and OCB mediates the effect of POS on OCB on employees of the Social Employment Insurance Administration Organization Headquarters.

Keywords: Perceived Organizational Support (POS), Affective Commitment, Organizational Citizenship Behavior.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan perusahaan dewasa ini sejalan dengan bagaimana perusahaan mampu mengelola sumber daya manusianya agar dapat berkinerja secara optimal untuk berkontribusi pada efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Setidaknya hal ini juga yang menjadi perhatian yang oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan).

BPJS Ketenagakerjaan sebagai badan hukum publik yang berfokus pada perlindungan tenaga kerja dalam mengurangi risiko sosial ekonomi tertentu akibat hubungan kerja tentunya memiliki tugas yang sangat besar bila dilihat dari segi dampak dan manfaatnya kepada masyarakat. Oleh karena itu pelayanan yang baik tentu sangat dibutuhkan. Kendatipun demikian, dalam pelaksanaannya BPJS Ketenagakerjaan masih mengalami berbagai kendala. Hal ini ditunjukkan oleh sejumlah keluhan dari para peserta terkait proses pelayanannya yang masih belum efisien. Sebagai pekerja yang melayani kebutuhan masyarakat, ketidakefisienan pelayanan ini mengindikasikan kurangnya “*helping*

behavior” di antara sesama karyawan BPJS Ketenagakerjaan itu sendiri dalam mendukung pekerjaan antar sesama karyawan, serta kurangnya inisiatif untuk merekomendasikan perbaikan pada operasi atau prosedur-prosedur organisasi oleh karyawan.

Menyadari tuntutan untuk terus berkembang dalam memberikan layanan yang optimal melalui sumber daya manusianya, maka BPJS Ketenagakerjaan memiliki tanggung jawab untuk memperhatikan pengelolaan karyawannya, salah satunya perhatian atas perilaku keorganisasiannya. Salah satu perilaku dari karyawan yang paling berpengaruh pada keefektifan organisasi, yaitu perilaku organisasi kemasyarakatan atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006, diacu dalam Ueda, 2009).

OCB pada dasarnya merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi (Organ 1988, diacu dalam Gyekye dan Haybatollahi, 2015). Karyawan dengan OCB yang tinggi menunjukkan perilaku yang melampaui panggilan tugasnya dan turut terlibat secara sukarela pada tugas yang bukan miliknya, memberikan ide-ide inovatif untuk meningkatkan operasi, serta membantu rekan sekerja dan/atau *supervisor* dengan tugas-tugas terkait pekerjaan (Gyekye dan Haybatollahi, 2015). Dalam arti lain, karyawan dengan OCB yang tinggi melakukan sesuatu yang bermanfaat untuk organisasi secara sukarela meskipun pekerjaan tersebut bukan tanggung jawabnya. Sangmook dalam Chang *et al* (2011), menambahkan bahwa OCB dipandang luas sebagai kontribusi terhadap efektivitas keseluruhan organisasi.

Salah satu faktor yang berperan penting terhadap sikap dan perilaku seorang karyawan, termasuk OCB, adalah persepsinya akan dukungan dari organisasi kepada dirinya (Wu dan Liu, 2014). Konsep ini dikenal dengan istilah *Perceived Organizational Support (POS)*. Menurut Wu dan Liu (2014), *Perceived Organizational Support (POS)* merupakan suatu keyakinan yang dipegang oleh karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya. Wu dan Liu menambahkan bahwa pandangan ini dapat membantu karyawan untuk meningkatkan hasil kerja yang positif dan mengurangi hasil kerja yang negatif. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya komitmen pada organisasi, kepuasan kerja, kinerja, dan perilaku organisasi kemasyarakatan (atau lebih sering dikenal dengan istilah OCB), serta mengurangi *turnover* pada karyawan (Cropanzano et al., 1997; Eisenberger et al., 1986; Moorman et al., 1998; Rhoades and Eisenberger, 2002; Shore and Wayne, 1993; Van Knippenberg and Sleebos, 2006; Wayne et al., 1997, diacu dalam Wu dan Liu, 2014).

Didasarkan pada pemahaman di atas, peneliti menyadari suatu kebutuhan bagi BPJS Ketenagakerjaan untuk memperhatikan *Perceived Organizational Support (POS)* dengan memperhitungkan *Affective Commitment* — keterikatan, identifikasi, dan keterlibatan secara emosional karyawan dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991, dalam Wu dan Liu, 2014) — sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dapat menjadi salah satu kajian yang bermanfaat untuk mengetahui pengaruh dukungan dari organisasi terhadap OCB karyawan demi kemajuan perusahaan dan tentunya ilmu pengetahuan.

2. TINJAUAN LITERATUR

Perceived Organizational Support (POS)

Perceived Organizational Support (POS) adalah suatu keyakinan yang dipegang oleh karyawan bahwa organisasi atau perusahaan menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya (Wu dan Liu, 2014). *Perceived Organizational Support* dapat membantu karyawan untuk meningkatkan hasil kerja yang positif dan mengurangi hasil kerja yang negatif sebagai bentuk timbal-balik dukungan dari organisasi atau perusahaan terhadap dirinya (Wu dan Liu, 2014).

Affective Commitment

Affective Commitment merupakan suatu keterikatan, identifikasi, dan keterlibatan secara emosional karyawan dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1991, diacu dalam Wu dan Liu, 2014). *Affective commitment* merupakan dimensi *organizational commitment* yang paling berkaitan dengan hasil-hasil positif pada organisasi, seperti OCB, kinerja dan kehadiran, serta memberikan hasil-hasil positif juga pada karyawan, seperti kurangnya stres, absen, *turnover*, dan *work-family conflicts* (Meyer et al, 2002; Hausknecht, Hiller, dan Vance, 2008, diacu dalam Muhammad, 2014).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ (1988, diacu dalam Gyekye dan Haybatollahi, 2015) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada dasarnya merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Karyawan dengan OCB yang tinggi menunjukkan perilaku yang melampaui panggilan tugasnya dan turut terlibat secara sukarela pada tugas yang bukan miliknya, memberikan ide-ide inovatif untuk meningkatkan operasi, serta membantu rekan sekerja dan/atau *supervisor* dengan tugas-tugas terkait pekerjaan (Gyekye dan Haybatollahi, 2015).

Menurut Organ, Podsakof, dan Mackenzie (2006, diacu dalam Kusumajati 2014), terdapat lima dimensi OCB, yaitu:

1. ***Altruism***: mengacu pada perilaku seseorang untuk menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi, meskipun ini bukanlah kewajiban bagi dirinya;
2. ***Conscientiousness***: mengacu pada perilaku seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan di atas dan jauh melebihi panggilan tugas;
3. ***Civic Virtue***: mengacu pada perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi, baik mengikuti perubahan-perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan perbaikan pada operasi atau prosedur-prosedur organisasi maupun melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi;
4. ***Courtesy***: mengacu pada perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal melalui sikap menghargai dan memperhatikan orang lain; dan
5. ***Sportmanships***: mengacu pada perilaku seseorang untuk meningkatkan iklim positif di antara karyawan dengan menunjukkan perilaku yang toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan.

Hubungan antara *Perceived Organizational Support (POS)* dengan *Affective Commitment*

Sebagaimana diketahui bahwa POS didasarkan pada teori pertukaran sosial, maka dari itu karyawan akan memberikan timbal balik atas kebijakan organisasi yang memperlakukan karyawan dengan baik dan menghargai kontribusinya secara positif dengan berkomitmen terhadap organisasi, khususnya berkomitmen secara afektif (Coyle-Shapiro *et al.*, 2002, diacu di dalam Muhammad, 2014). Berdasarkan studi ini peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Perceived organizational support (POS)* berpengaruh signifikan terhadap *Affective Commitment*

Hubungan antara *Affective Commitment* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Secara konsisten dalam berbagai penelitian sebelumnya bahwa komponen *Organizational Commitment* yang paling kuat korelasinya dengan OCB adalah *Affective Commitment* (Meyers *et al.*, 2002, diacu dalam Wu dan Liu, 2014). Meyers *et al.* (2002, diacu dalam Wu dan Liu, 2014) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen afeksi yang tinggi, yang terikat secara emosional pada organisasinya, cenderung akan menampilkan sikap-sikap yang membantu organisasinya. Selaras dengan teori pertukaran sosial, karyawan-karyawan yang berkomitmen akan menampilkan perilaku pro-sosial, seperti OCB (Payne and Webber, 2006, diacu dalam Wu dan Liu, 2014). Berdasarkan studi ini peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Affective Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hubungan antara *Perceived Organizational Support (POS)* dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Wu dan Liu (2014) dalam risetnya yang berjudul "*Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors*", mendukung penelitian-penelitian terdahulu yang mempelajari isu ini bahwa benar adanya bila POS berhubungan secara kuat dengan OCB. Eisenberger *et al.* (2001, diacu dalam Wu dan Liu, 2014) juga mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa lebih didukung oleh organisasi akan menunjukkan timbal balik dengan lebih menunjukkan OCB ketimbang karyawan yang kurang merasa dukungan. Berdasarkan studi ini peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Perceived organizational support (POS)* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

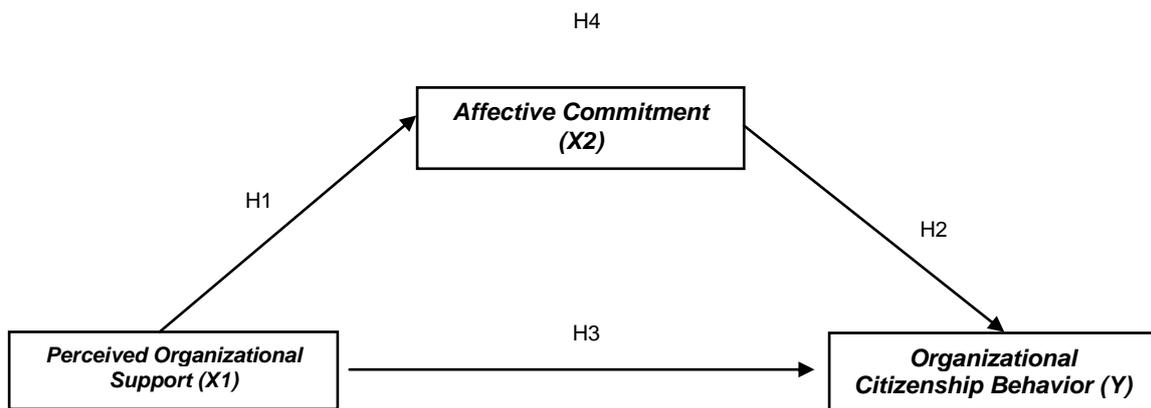
Efek Mediasi *Affective Commitment*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Muhammad (2014) berjudul “*Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait*” ditemukan bahwa *Affective Commitment* secara signifikan meningkatkan pengaruh dari POS pada kepuasan kerja dan juga OCB karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (POS) mendukung seberapa besar *Affective Commitment* karyawan pada organisasi, dan dengan komitmen ini karyawan mampu menciptakan iklim kerja di mana karyawan-karyawan di dalamnya dapat memberikan hasil-hasil kerja yang positif. Berdasarkan studi ini peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Affective Commitment* berpengaruh signifikan sebagai variabel mediasi terhadap hubungan antara *Perceived organizational support (POS)* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Model Penelitian

Model Penelitian yang diuji dalam penelitian ini disajikan pada **Gambar 1**.



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan kantor pusat Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan, Jl. Jendral Gatot Subroto No. 79, Jakarta Selatan, pada rentang waktu bulan Juni - Juli 2018.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan sejumlah 751 karyawan. Peneliti menentukan jumlah sampel berdasarkan teori Roscoe (Sekaran, 2003), bahwa jumlah ideal dalam sampel penelitian berkisar 30 sampai dengan 500 responden. Sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 125 karyawan. Peneliti menggunakan *non-probability sampling* dalam pengambilan sampel penelitian ini, dengan menggunakan teknik *convenience sampling*, dengan menarik anggota populasi berdasarkan kemudahannya ditemui atau ketersediaan anggota populasi tertentu saja (Istijanto, 2008).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian ini adalah teknik survei. Dalam hal ini instrumen utama yang digunakan adalah kuesioner. Peneliti membagikan kuisisioner kepada responden yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan dimensi yang diteliti oleh peneliti. Responden diminta untuk mengisi sendiri kuesioner yang diberikan (*self-administered survey*). Kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebanyak 60 kuesioner.

Definisi Operasional Variabel

Variabel *Perceived Organizational Support (POS)* ditetapkan sebagai variabel independen atau bebas dengan notasi variabel X1 dengan kuesioner yang diadaptasi dari Eisenberger *et al* (1986: 502). Variabel *Affective Commitment* ditetapkan sebagai variabel mediasi dengan notasi variabel X2 dengan kuesioner yang diadaptasi dari Meyer dan Allen (1997) diacu dalam Wu *et.al.* 2014. Sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* ditetapkan sebagai variabel dependen atau terikat dengan notasi variabel Y dengan kuesioner yang diadaptasi dari Podsakoff *et al.* (1990). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert* 6 tingkat. Skala 1 mewakili pilihan jawaban “Sangat Tidak Setuju” dan skala 6 mewakili pilihan jawaban “Sangat Setuju”. Skala di antaranya (2 sampai dengan 5) menunjukkan tingkat kecenderungan atas persetujuan atau ketidaksetujuan responden.

Metode Pengolahan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas, uji reliabilitas, uji autokorelasi, uji asumsi klasik dan uji hipotesis dengan *Macro* Hayes. Uji validitas dan reliabilitas mendapatkan bahwa semua data valid dan reliable, juga memenuhi seluruh syarat pengujian asumsi klasik.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	37	61.7
Perempuan	23	38.3
Rentang Usia		
21 - 30 Tahun	29	48.3
31 - 40 Tahun	20	33.3
41 - 50 Tahun	10	16.7
> 50 Tahun	1	1.7
Status		
Belum Menikah	21	35.0
Menikah	39	65.0
Pendidikan Terakhir		
D1 - D3	2	3.3
S1	41	68.3
S2	16	26.7
S3	1	1.7
Lama Bekerja		
1 - 3 Tahun	15	25.0
4 - 6 Tahun	19	31.7
7 - 9 Tahun	6	10.0
> 9 Tahun	20	33.3

	Bidang / Deputi	
Bidang Akuntansi	3	5.0
Bidang Investasi Langsung	1	1.7
Bidang Kebijakan Operasional Program	2	3.3
Bidang Kepatuhan dan Hukum	2	3.3
Bidang Keuangan	1	1.7
Bidang Learning	12	20.0
Bidang Manajemen Risiko	3	5.0
Bidang Operasional Teknologi Informasi	1	1.7
Bidang Pelayanan Elektronik dan Pengaduan	1	1.7
Bidang Pengadaan	2	3.3
Bidang Pengelolaan Aset dan Layanan Umum	2	3.3
Bidang Pengelolaan Kepesertaan	2	3.3
Bidang Perencanaan Strategis	5	8.3
Bidang Perluasan Kepesertaan	12	20.0
Bidang Project Management	2	3.3
Bidang Sekretariat Badan	4	6.7
Satuan Pengawas Internal	5	8.3

Uji Hipotesis dengan *Macro Hayes*

Tabel 2. Pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Mediasi

(*a-path*)

Model : 4
Y : OCB
X : POS
M : AC

Sample
Size: 60

OUTCOME VARIABLE: AC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5913	.3497	13.2007	31.1869	1.0000	58.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	10.8145	4.0596	2.6640	.0100	2.6883	18.9406
POS	.6709	.1201	5.5845	.0000	.4304	.9113

Tabel 7 menunjukkan hubungan antara variabel bebas, *Perceived Organizational Support* dengan variabel mediasi terduga *Affective Commitment*. Dari hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai $P = 0.0000 < \alpha = 0.05$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan untuk *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment*. Sehingga **Hipotesis 1** diterima dengan persamaan regresi yang didapat sebagai berikut:

$$OCB = 10.8145 + 0.6709 POS + e$$

Tabel 3. Pengaruh Variabel Mediasi terhadap Variabel Dependen

(b-path)

OUTCOME VARIABLE: OCB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6979	.4871	79.9845	27.0661	2.0000	57.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	36.9216	10.5864	3.4877	.0009	15.7226	58.1206
AC	1.3587	.3232	4.2037	.0001	.7115	2.0059

Tabel 8 menunjukkan variabel mediasi terduga, *Affective Mediation* (AC) terhadap variabel terikat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dari hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai $P = 0.0001 < \alpha = 0.05$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga **Hipotesis 2** diterima.

Tabel 4. Direct Effect dari Variabel Independen terhadap Variabel Dependen (*c-path*)

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
.8740	.3667	2.3836	.0205	.1398	1.6083	.0712	.2804

Tabel 9 menunjukkan dampak langsung (*direct effect*) dari variabel bebas (POS) terhadap variabel terikat OCB). Dari hasil perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa nilai $P = 0.0205 < \alpha = 0.05$, artinya terdapat pengaruh langsung yang signifikan untuk *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga **Hipotesis 3** diterima, dengan persamaan regresi yang didapat sebagai berikut:

$$OCB = 36.9216 + 0.8740 POS + e$$

Tabel 5. *Indirect Effect* dari Variabel Independen terhadap Variabel Dependen melalui Variabel Mediasi (*ab-path*)

OUTCOME VARIABLE: OCB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6979	.4871	79.9845	27.0661	2.0000	57.0000	.0000

Model

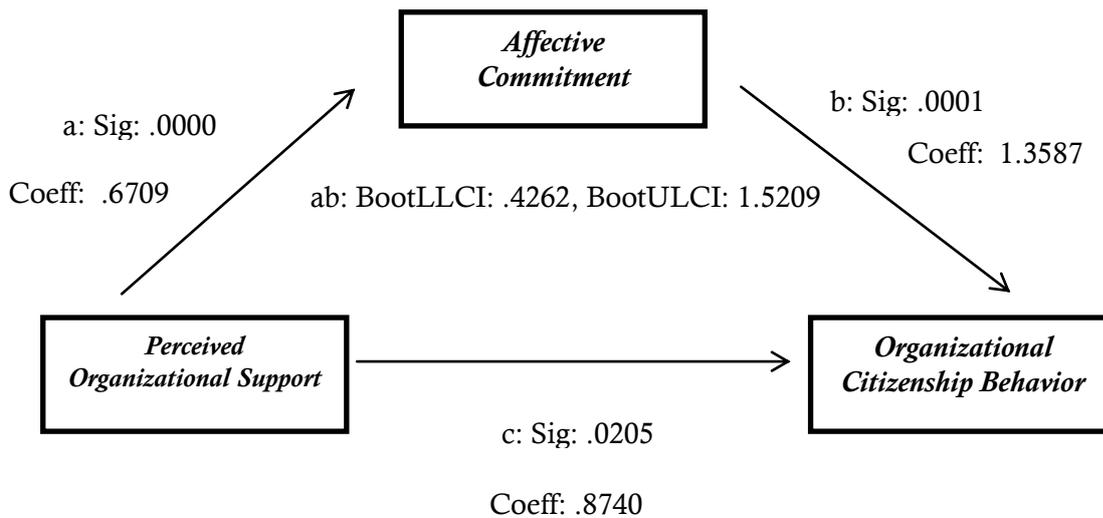
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	36.9216	10.5864	3.4877	.0009	15.7226	58.1206
POS	.8740	.3667	2.3836	.0205	.1398	1.6083
AC	1.3587	.3232	4.2037	.0001	.7115	2.0059

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
AC	.9115	.2765	.4262	1.5209

Tabel 10 menunjukkan perhitungan untuk pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Affective Commitment* sebagai variabel mediasi. *Affective Commitment* dapat dikatakan signifikan sebagai variabel mediasi pada *Confidence Interval* sebesar 95% karena tidak mengandung atau melewati angka 0 diantara batas bawah dan atas pada rentang nilai *BootLLCI* = 0.4262 dan *BootULCI* = 1.5209, dengan persamaan persamaan regresi yang didapat sebagai berikut:

$$\text{OCB} = 36.9216 + 0.8740 \text{ POS} + 1.3587 \text{ AC} + e$$



Gambar 3 Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil Uji Mediasi Preacher-Heyes *The Simple Mediation Model (PROCESS)* dalam tabel 6 dan tabel 7 dapat dilihat dalam Gambar 3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Affective Commitment* (*a*) memiliki pengaruh signifikan yang positif dengan tingkat signifikansi $p < \alpha = 0.05$, yaitu sebesar 0.0000. Sebagai variabel mediator, *Affective Commitment* memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*b*) dengan tingkat signifikansi $p < \alpha = 0.05$, yaitu sebesar 0.0001. Sementara *direct effect* (*c*) dari *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* juga memiliki pengaruh signifikan yang positif dengan tingkat signifikansi $p < \alpha = 0.05$, yaitu sebesar 0.0205.

Dari hasil perhitungan, menunjukkan bahwa *indirect effect* dari pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Affective Commitment* (*ab*) memiliki pengaruh yang signifikan dengan rentang nilai $BootLLCI = .4262$ dan $BootULCI = 1.5209$ karena tidak termasuk nilai 0. Sehingga dapat disimpulkan *Affective Commitment* sebagai variabel mediasi dari pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Hipotesis 4 diterima

Selain itu, melalui Gambar 3 juga dapat dilihat *indirect effect* dari pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Affective Commitment* (*ab-path*) memiliki nilai koefisien 0.9115. Sedangkan *direct effect* dari *Perceived Organizational Support* terhadap OCB (*c-path*) memiliki

nilai koefisien 0.8740. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang lebih kuat adalah *indirect effect* dari pengaruh POS terhadap OCB melalui *Affective Commitment*.

Tabel 6. Hasil Rangkuman Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Sig.	Kesimpulan	Hasil Uji Hipotesis
H1	<i>Perceived Organizational Support</i> (POS) berpengaruh signifikan terhadap <i>Affective Commitment</i>	0.0000	Signifikan	Hipotesis diterima
H2	<i>Affective Commitment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.0001	Signifikan	Hipotesis diterima
H3	<i>Perceived organizational support</i> (POS) berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).	0.0205	Signifikan	Hipotesis diterima
H4	<i>Affective Commitment</i> berpengaruh signifikan sebagai variabel mediasi terhadap hubungan antara <i>Perceived organizational support</i> (POS) dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	<i>BootLLCI</i> = 0.4262 dan <i>BootULCI</i> = 1.5209	Signifikan	Hipotesis diterima

Berdasarkan tabel 11, pada hasil uji hipotesis 1 menyatakan adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel mediasi terduga. Dalam penelitian ini, *Perceived Organizational Support* menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Affective Commitment*. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Muhammad (2014), yang membuktikan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*. Tingkat POS yang tinggi dapat tetap terjaga apabila manajemen BPJS Ketenagakerjaan menerapkan kebijakan dan praktik pengelolaan karyawan yang mendukung persepsi positif karyawan atas dukungan dari organisasi. Muhammad (2014) menyatakan bahwa perlakuan positif dari perusahaan dapat ditunjukkan melalui perhatian terhadap praktik manajemen karyawan yang meliputi:

partisipasi, proses manajemen karyawan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan peluang atas promosi karyawan.

Hasil uji hipotesis 2 menyatakan adanya pengaruh signifikan antara variabel mediasi terduga dengan variabel terikat. Variabel *Affective Commitment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Muhammad (2014) yang menunjukkan bahwa *Affective Commitment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penting bagi manajemen BPJS Ketenagakerjaan untuk memperhatikan POS dan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi terciptanya *Affective Commitment* karyawan BPJS Ketenagakerjaan, seperti *role stressor*, gaya kepemimpinan, dan juga *organizational justice* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan (Concha, 2009; Ahmad, 2010; De Cuyper, 2009; Hulpia dan Hester, 2009, dalam Muhammad, 2014).

Hasil uji hipotesis 3 menyatakan adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini mendukung teori Meyers *et al.* (2002, diacu dalam Wu dan Liu, 2014), bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen afeksi yang tinggi cenderung akan menampilkan sikap-sikap yang membantu organisasinya, dalam konteks ini OCB.

Hipotesis yang terakhir, yaitu adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas (*Perceived Organizational Support*) terhadap variabel terikat (*Organizational Citizenship Behavior*) melalui variabel mediasi (*Affective Commitment*) dalam satu model. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Muhammad (2014) yang menunjukkan bahwa *Affective Commitment* memediasi *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior*, dengan kata lain hipotesis 4 ini dapat diterima. Oleh karena itu, sebagai upaya mempertahankan OCB yang tinggi, maka manajemen BPJS Ketenagakerjaan perlu memonitor OCB karyawannya dengan memperhatikan POS dan *Affective Commitment* serta variabel-variabel di luar penelitian ini yang kemungkinan dapat mempengaruhi OCB karyawan kantor pusat BPJS Ketenagakerjaan, seperti motivasi intrinsik, *job involvement*, kepuasan kerja and *job engagement* (Rich, Lepine, dan Crawford, 2010, diacu dalam Muhammad, 2014).

5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang didapat dari responden, peneliti dapat mengambil kesimpulan. Berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya:

1. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
2. *Affective Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
3. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
4. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Affective Commitment* sebagai variabel mediasi pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan.

Berdasarkan simpulan yang telah diperoleh, maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti, sebagai berikut:

1. OCB yang tinggi pada karyawan kantor pusat BPJS Ketenagakerjaan sebaiknya dapat terus dipertahankan dan dimonitor secara berkala karena memiliki dampak yang positif bagi BPJS Ketenagakerjaan. BPJS Ketenagakerjaan dapat tetap mempertahankan OCB yang tinggi ini dengan memperhatikan kedua variabel yang mempengaruhi variabel tersebut, yaitu POS dan *Affective Commitment*, serta variabel lain yang mendukung OCB di luar penelitian ini yang dapat diteliti pada penelitian-penelitian berikutnya. Selain itu, seiring dengan penyerapan karyawan baru yang berjumlah besar, maka manajemen dapat mendorong para karyawan lama untuk lebih banyak berinisiatif membantu atau mendampingi para karyawan baru terkait pekerjaannya. Manajemen juga dapat memberikan kesempatan lebih bagi karyawan untuk menyampaikan ide-ide ataupun saran-saran perbaikan terkait proses kerja BPJS Karyawan. Keterlibatan karyawan ini dapat memberikan persepsi positif dari karyawan atas organisasi bahwa dirinya dihargai dan sebagai timbal baliknya karyawan akan terus terpacu untuk berinisiatif melakukan perbaikan-perbaikan pada proses kerja yang belum efisien dan efektif.
2. Dengan tingkat *Perceived Organizational Support* yang tinggi, BPJS Ketenagakerjaan dapat terus mempertahankan kondisi ini dengan mengedepankan kebijakan dan praktik-praktik manajemen karyawan yang dapat mendukung persepsi positif dari karyawan atas dukungan dari organisasi. Mengacu pada pernyataan Muhammad

(2014), perlakuan positif dari perusahaan dapat ditunjukkan melalui perhatian terhadap praktik manajemen karyawan yang meliputi: partisipasi, proses manajemen karyawan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan peluang promosi. Karyawan Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan akan semakin merasa diapresiasi dan dihargai sebagai hasil dari manajemen karyawan yang baik. Atas kontribusi positif yang diberikan oleh karyawan melalui kinerja dan perilaku yang baik, sebaiknya manajemen BPJS Ketenagakerjaan memberikan penghargaan, gaji, maupun peluang promosi yang *fair*.

3. Selaras dengan upaya mempertahankan POS yang tinggi, *Affective Commitment* yang tinggi pada karyawan kantor pusat BPJS Ketenagakerjaan juga dapat terus dipertahankan melalui penerapan kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik manajemen yang efektif, khususnya yang dapat meningkatkan ikatan emosional karyawan terhadap BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu manajemen BPJS Ketenagakerjaan ataupun penelitian-penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan beberapa kemungkinan anteseden lainnya dari komitmen organisasi, seperti *role stressor*, gaya kepemimpinan, dan juga *organizational justice* yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan (Concha, 2009; Ahmad, 2010; De Cuyper, 2009; Hulpia dan Hester, 2009, dalam Muhammad, 2014). Penelitian berikutnya sebaiknya juga menyertakan dimensi *Organizational Commitment* lainnya, yaitu *Normative* dan *Continuance Commitment* untuk memperoleh hasil yang lebih menyeluruh bagaimana pengaruh dari *Organizational Commitment* melalui dimensi-dimensi tersebut.

6.DAFTAR RUJUKAN

- Chang, C.-C., Tsai, M.-C., & Tsai, M.-S. (2011, February). The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influences the Effects of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1).
- Eisenberger *et al.* (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507
- Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M. (2015). Organizational citizenship behaviour: An empirical investigation of the impact of age and job satisfaction on Ghanaian industrial workers. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), 285-301.
- Hayes, Andrew F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression- Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press
- Istijanto. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kenny, D. A. (2008). Reflections on Mediation. *Organizational Research Methods*, 353-358.
- Kusumajati, D. A. (2014, April 1). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) KARYAWAN PADA PERUSAHAAN. *HUMANIORA*, 5(1), 62-70.

- Muhammad, A. H. (2014). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait. *International Journal of Business Administration*, 5(3).
- Podsakoff et al. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1 (2), pp. 107-142
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business a Skill Building Approach*. New York: John Wiley and Sons
- Ueda, Y. (2009). Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism. *Journal of Behavioral Studies in Business*.
- Wu, C. C., & Liu, N. T. (2014, March). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Business and Information*, Vol. 9, 61-88.