



PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi pada Koperasi Mitra Dhuafa Regional K Jawa Timur)

Shita Devi Apriliani, Intan Ratna Wati¹

Shitadeviapriliani19@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to analyze how much influence organizational support has on organizational citizenship behavior (OCB) with organizational commitment as an intervening variable in employees of Mitra Dhuafa Regional Cooperative K East Java. This study uses primary data through sending a research questionnaire link to permanent employees of Mitra Dhuafa Regional K Cooperative in East Java as a research sample, and secondary data through journals, books, and relevant data obtained from the company concerned. The data analysis technique uses Partial Least Square (PLS) with the help of the SmartPLS 3.0 application to test the hypothesis and the influence of the relationship between variables. This study involved 100 respondents who were taken with accidental sampling technique.

The results of this study indicate that organizational support has a significant positive effect on organizational citizenship behavior (OCB), organizational support has a significant positive effect on organizational commitment, and organizational commitment also has a significant positive effect on organizational citizenship behavior (OCB). This study also shows the effect of organizational commitment as an intervening variable between organizational support and organizational citizenship behavior (OCB).

Keywords: Organizational support, organizational commitment, organizational citizenship behavior (OCB).

PENDAHULUAN

Pada era revolusi industri 4.0 saat ini dunia bisnis menunjukkan persaingan yang semakin ketat, perubahan terjadi sangat besar dimana teknologi memiliki peranan yang penting dalam kelangsungan hidup ataupun proses bisnis sebuah perusahaan. Oleh sebab itu, untuk membantu perusahaan dalam menghadapi kondisi tersebut maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik dan benar karena dengan adanya pengelolaan SDM yang baik maka perusahaan akan memiliki SDM yang berkualitas dan berkinerja tinggi sehingga proses bisnis akan berjalan dengan lancar dan mempermudah serta mempercepat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

¹ Corresponding author

Selain faktor pengelolaan SDM, peran serta karyawan juga sangat diperlukan. Setiap karyawan/individu yang berada dalam perusahaan tentunya memiliki kewajiban dan tanggung jawab masing-masing. Dimana karyawan dapat melakukan kewajiban atau tuganya melebihi standar tugas yang diberikan kepadanya secara sukarela tanpa mengharap imbalan apapun dari atasan atau perusahaannya. Perilaku ini disebut juga dengan perilaku extra-peran atau perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Meilina (2017) OCB didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang secara sukarela bekerja melampaui persyaratan pekerjaan yang ditetapkan, walaupun tahu bahwa mereka tidak akan menerima kompensasi ataupun *reward* dari perusahaan. Perilaku OCB pada karyawan akan menghasilkan dampak yang baik bagi perusahaan diantaranya produktivitas, kompetensi dan efektivitas akan meningkat sehingga kinerja perusahaan akan lebih baik (Demirel dkk, 2018).

Salah satu faktor yang memicu munculnya perilaku OCB pada karyawan yaitu dengan adanya dukungan organisasional. Hal ini diperkuat dengan pendapat Moenir dalam Metria dan Riana (2019) yang menyatakan bahwa dukungan organisasional merupakan salah satu unsur penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Dukungan organisasional didefinisikan sebagai sampai tingkat mana atau sejauh mana seorang karyawan percaya bahwa organisasi atau perusahaan menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Waileruny, 2014) dalam (Lansart dkk, 2019) .

Dengan adanya dukungan dari perusahaan maka karyawan kinerja karyawan akan terpacu lebih baik lagi serta akan meningkatkan komitmen dalam diri karyawan . Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka karyawan akan merasa berhutang budi kepada perusahaan sehingga akan menunjukkan komitmen organisasional atau dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan/individu menganut nilai-nilai perusahaan dan merasa menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, karyawan/individu-individu tersebut bersedia untuk tetap tinggal di dalam perusahaan dan merespons perusahaan dengan baik dalam bentuk perilaku positif misalnya OCB.

Naimah et al (2017) berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan sebuah bonus bagi perusahaan karena komitmen organisasional pada karyawan mampu membantu mengubah kualitas organisasi menjadi produktivitas bisnis. Hal ini juga didukung oleh pendapat Luz et al (2018) yang menyatakan bahwa dengan adanya tingkat komitmen organisasional yang tinggi maka karyawan akan lebih terorganisir sehingga akan menjalankan kewajiban atau tugasnya secara optimal dan berkinerja baik.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening yang didasarkan pada fenomena yang terjadi di Koperasi Mitra Dhuafa Regional K Jawa Timur dimana rendahnya tingkat komitmen organisasional dan OCB karyawan menyebabkan tingginya tingkat *turnover* atau perputaran karyawan keluar-masuk. Hal ini dapat dilihat dalam annual report Komida Regional K selama 4 tahun terakhir :

Tabel 1. Rekap peputaran karyawan Komida Regional K Jawa Timur

Tahun	Awal (orang)	Masuk (orang)	Keluar (orang)	Akhir (orang)	Turnover (%)
2019	100	200	50	250	20 %
2020	250	100	150	200	60 %
2021	200	100	55	245	22,4 %
2022	245	86	52	279	21,2 %

Menurut Gillies (1989) dalam Susilo dan Satrya (2019) menyatakan bahwa tingkat perputaran karyawan akan dikatakan normal apabila berada dikisaran rentang 5% hingga 10% pertahun, serta akan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10% pertahun. Dari tabel 1 diketahui bahwa tingkat *turnover* atau peputaran karyawan yang terjadi pada KOMIDA masih cukup tinggi karena persentase pertahun masih diatas 10%. Dari hasil wawancara dengan salah satu staf KOMIDA Regional K Jawa Timur, diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan terkait dengan karyawan diantaranya yaitu kurangnya minat mengikuti acara maupun rapat yang diadakan oleh perusahaan, tidak semua karyawan mengikuti perkembangan atau informasi di dalam perusahaan, banyak karyawan yang masih terlambat masuk kerja, adapun karyawan yang selalu mengeluhkan tentang pekerjaannya dan lain sebagainya, hal ini berarti bahwa tingkat komitmen organisasional dan OCB karyawan di KOMIDA Regional K masih cukup rendah. Dikarenakan permasalahan tersebut situasi maupun kondisi kerja dalam KOMIDA Regional K tidak dapat terorganisir dengan baik sehingga memicu peningkatan perputaran karyawan yang keluar dari perusahaan. Beberapa permasalahan tersebut menjadikan peneliti tertarik untuk mengkaji pengaruh dukungan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

1. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Menurut Homans (1961), teori pertukaran sosial merupakan teori yang menggambarkan perilaku atau hubungan sosial antara individu dengan individu lain atau individu dengan kelompok. Konsep dari teori pertukaran sosial ini adalah apabila satu pihak mendapatkan manfaat dari pihak lain, maka pihak penerima manfaat berkewajiban untuk membalas apa yang telah diterimanya, hal ini dimaksudkan untuk mempertahankan hubungan yang baik dan saling menguntungkan bagi individu-individu terkait. Jadi, dapat disimpulkan bahwa inti dari teori pertukaran sosial adalah timbal balik.

Dalam penelitian ini maka teori pertukaran sosial menjelaskan hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi/perusahaan terkait. Dimana karyawan menerima manfaat dari dukungan organisasional maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk menanggapi atau membalas apa yang telah diterimanya.

2. Dukungan Organisasional

Waileruny (2014) dalam Lansart dkk (2019) mendefinisikan dukungan organisasional sebagai sampai tingkat mana sehingga karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasional dianggap sangat penting bagi karyawan, karena karyawan yang didukung oleh organisasi cenderung tidak mencari pekerjaan lain atau menerima pekerjaan dari perusahaan lain.

Terkait dengan hal tersebut, konsep dukungan organisasional sendiri mencoba untuk menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi atau perusahaan memperlakukan individu-individu didalamnya. Hal ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* atau Teori Pertukaran Sosial, dimana seorang individu memiliki tanggung jawab dan kewajiban untuk membalas ataupun menanggapi perlakuan yang diterimanya dari pihak lain. Dalam konteks organisasi maka organisasi memiliki tanggung jawab atau kewajiban untuk memenuhi kebutuhan karyawan selama bekerja di organisasi tersebut sehingga karyawan akan sadar akan dukungan organisasi serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan. Eisenberger (2017) dalam Apriyana (2021) menguraikan 3 dimensi

yang akan membentuk dukungan organisasional, yaitu keadilan, dukungan atasan dan penghargaan serta kondisi kerja.

Selain itu, terdapat beberapa dampak yang dirasakan sebagai akibat dari dukungan organisasional terhadap karyawan menurut Rhoades & Eisenberger, 2002 (dalam Sunarto dan Suparji, 2020) diantaranya adalah komitmen organisasional, efek terkait pekerjaan, keterlibatan kerja, kinerja, keinginan untuk tetap tinggal di organisasi, keinginan untuk keluar dari organisasi, dan perilaku penarikan (berkurangnya partisipasi aktif dalam perusahaan).

3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Demirel et al (2018) OCB didefinisikan sebagai perilaku sukarela individu yang berada di luar lingkup tugas mereka dan tidak ada hubungannya langsung dengan sistem penghargaan formal. Perilaku OCB menunjukkan efek yang penting pada organisasi yaitu produktivitas, kompetensi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan akan meningkatkan serta akan meningkatkan moral karyawan. Oleh karena itu, mengingat bahwa OCB dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, penting bagi organisasi atau perusahaan untuk menyelidiki hal-hal apa saja yang dapat menyebabkan atau meningkatkan OCB pada karyawan.

Organ dalam Demirel et al (2018), mengemukakan lima dimensi utama dalam OCB yaitu *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy* dan *sportmanship*. Dampak dari perilaku OCB tidak hanya dirasakan oleh organisasi, tetapi juga oleh individu yang mencerminkan perilaku OCB. Seorang karyawan yang menampilkan perilaku OCB cenderung menerima evaluasi kinerja yang lebih baik dari manajer daripada karyawan yang tidak menampilkan perilaku OCB. Hal ini dikarenakan karyawan yang menunjukkan OCB lebih diutamakan dan dianggap lebih menguntungkan bagi organisasi, selain itu ada kemungkinan lain seperti manajer sadar bahwa OCB memainkan peran yang penting dalam kesuksesan organisasi serta meyakini OCB sebagai bentuk komitmen dari seorang karyawan.

4. *Komitmen Organisasional*

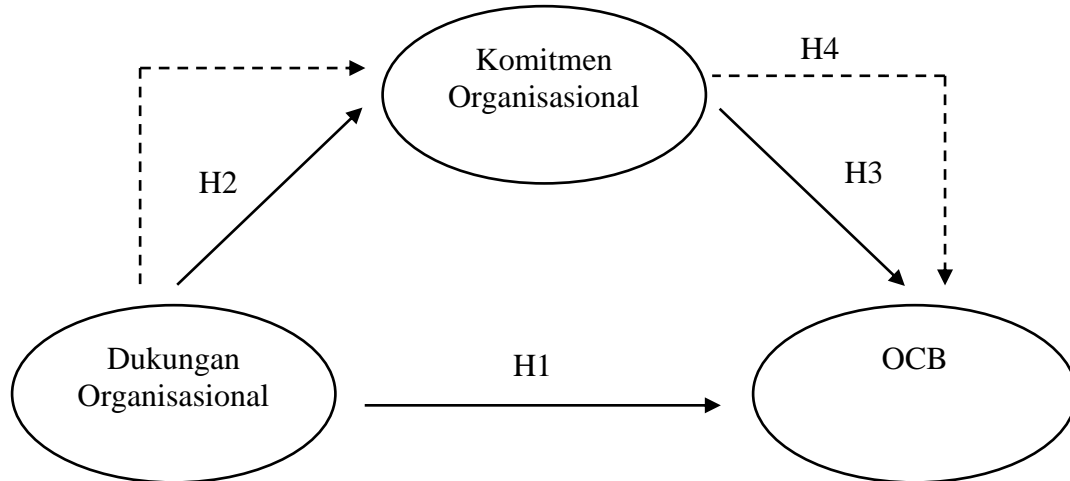
Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana seorang karyawan bersedia untuk berada di dalam dan merasa menjadi bagian dari suatu perusahaan (Haque et al, 2019). Berdasarkan teori Claudia (2018) disebutkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya mencakup dorongan yang kuat dalam diri individu untuk tetap menjadi anggota organisasi, tetapi juga rasa tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban ataupun keinginan untuk memajukan organisasi. Hal ini diimbangi oleh pendapat Naimah et al., (2017) bahwa karyawan yang memiliki komitmen dikatakan sebagai bonus bagi organisasi karena membantu mengubah kualitas organisasi menjadi produktivitas bisnis.

Dengan adanya karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi maka karyawan tersebut akan menjalankan tugasnya secara optimal serta mencapai kinerja terbaik. Dalam teori Greenberg (2011) terdapat tiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen normatif, komitmen kelanjutan dan komitmen afektif. Sebagai dampak dari adanya komitmen dalam diri karyawan maka akan menciptakan dorongan internal bagi karyawan dalam bekerja atau berbuat sesuatu untuk mendukung keberhasilan perusahaan atau organisasi sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut dan memprioritaskan kepentingan organisasi diatas kepentingan mereka sendiri.

5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka konseptual penelitian ini menunjukkan arah bagi suatu penelitian agar dapat berjalan pada lingkup yang telah ditetapkan. Adapun bentuk kerangka penelitian sebagai berikut :

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis



6. Hipotesis

H1 : Dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Bibi et al (2019) menyatakan bahwa organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawan maka akan menghasilkan dampak yang positif dimana karyawan akan lebih produktif, selain itu dengan adanya dukungan organisasional maka keterlibatan dan komitmen organisasional karyawan akan ikut meningkat. Berdasarkan pada teori pertukaran sosial, dukungan organisasional akan menyebabkan peningkatan produktifitas atau kinerja karyawan serta akan memperkuat komitmen organisasional karyawan. Peningkatan produktifitas atau kinerja ini dapat berupa perilaku *in-role* maupun *extra-role* (OCB), hal ini dilakukan karyawan sebagai ungkapan rasa terima kasih atas dukungan organisasi yang diperolehnya selama bekerja dalam organisasi tersebut.

Hasil penelitian Han et al (2019) menunjukkan bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian tersebut diperkuat oleh penelitian dari Kristiani dkk (2019) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasional yang dirasakan secara langsung memiliki efek positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), dimana karyawan dengan dukungan organisasional yang tinggi akan memiliki keterikatan sosial yang lebih kuat terhadap organisasi, yang kemudian mengarahkan kepada peningkatan perilaku OCB. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan Alshaabani et al (2021) hasilnya menunjukkan bahwa dukungan organisasional yang dirasakan berhubungan signifikan dan positif dengan perilaku kewargaan organisasi (OCB).

H2 : Dukungan Organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Proses yang mendasari hubungan antara dukungan organisasional dan komitmen organisasional didasarkan pada norma timbal balik dan pertukaran sosial. Menurut pandangan ini karyawan yang percaya bahwa organisasi akan mengapresiasi kontribusi

mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka akan cenderung merasa memiliki kewajiban terhadap organisasi untuk membalas perlakuan yang baik dan yang telah diterima karyawan, hal ini akan berdampak pada meningkatnya loyalitas dan keterikatan mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, semakin baik persepsi karyawan atas dukungan organisasi maka semakin meningkatkan perilaku OCB dalam diri karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bibi et al (2019) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara persepsi dukungan organisasional, komitmen afektif dan komitmen normatif, namun tidak ada pengaruh atau hubungan antara dukungan organisasional yang dirasakan terhadap komitmen berkelanjutan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Metria dan Riana (2018) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Prananda dan Riana (2020) menunjukkan hasil bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, hal ini berarti bahwa semakin tinggi dukungan organisasionalnya maka semakin kuat komitmen organisasional karyawannya.

H3 : Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Robin & Judge (2008) (dalam Kurniawan, 2015) berpendapat bahwa perilaku OCB karyawan dapat muncul karena berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya yaitu adanya kepuasan kerja serta komitmen organisasional karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada di dalam organisasi, maka mereka akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Selain itu, dengan adanya karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi karyawan akan bekerja sebaik mungkin dan melakukan apapun untuk membantu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi berarti karyawan tersebut yakin dan sepenuh hati percaya terhadap organisasi serta memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela melakukan tindakan apapun yang bertujuan untuk memajukan organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Krisjayanti dan Supartha (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, hal ini berarti bahwa karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi akan menimbulkan perilaku OCB yang semakin tinggi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Astakoni et al (2021) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Apriyana (2021) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H4 : Komitmen Organisasional memoderasi pengaruh dukungan organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Setiap perusahaan atau organisasi tentunya menginginkan karyawannya memiliki tingkat OCB yang tinggi, perilaku OCB seorang karyawan sendiri tidak muncul secara tiba-tiba tetapi juga bisa dipengaruhi oleh dukungan dari organisasi terhadap karyawan. Dukungan organisasi terhadap karyawan ini akan mengakibatkan munculnya komitmen organisasional dalam diri karyawan sehingga akan terbentuk hubungan yang positif antar anggota organisasi serta perilaku OCB akan ikut meningkat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi antara dukungan organisasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini didukung oleh beberapa penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian dari Ardi dan Sudarma (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasional terbukti memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasional terhadap OCB. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Supartha (2019) menunjukkan bahwa Dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi, yang berarti bahwa komitmen organisasional mampu memediasi hubungan antara dukungan organisasional dan OCB. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Andriani dan Wulandari (2019) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional secara signifikan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan perilaku OCB pada perawat rawat inap di RS Tentara Dr. Reksodiwiryo Padang.

METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai tetap Koperasi Mitra Dhuafa Regional K Jawa Timur yang berjumlah 100 orang. Sampel adalah bagian dari populasi yang diselidiki dalam penelitian dan hasilnya dianggap mewakili populasi asli, bukan populasi itu sendiri. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *accidental sampling* atau teknik pengambilan sampel yang berdasarkan pada kebetulan, yaitu responden yang secara kebetulan/insidental yang ditemukan dan memenuhi syarat sehingga dapat digunakan sebagai sampel (Putra dkk, 2022).

2. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yang ada dalam penelitian ini berasal dari pengiriman link kuesioner dalam bentuk *google form* melalui grup *whatsapp* perusahaan. Data sekunder yang ada dalam penelitian ini didapatkan dari sumber yang dipublikasikan seperti profil perusahaan, profil perusahaan, dokumen hasil wawancara dan sebagainya serta sumber yang tidak dipublikasikan seperti rekap peputaran karyawan keluar-masuk.

3. Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yaitu pengolahan data menggunakan metode statistik yang disajikan dalam bentuk angka-angka dengan pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Untuk keperluan pengolahan data hingga hasil penelitian berdasarkan data penelitian, menggunakan program berbasis software yaitu Smart PLS versi 4.0

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis *Outer Model*

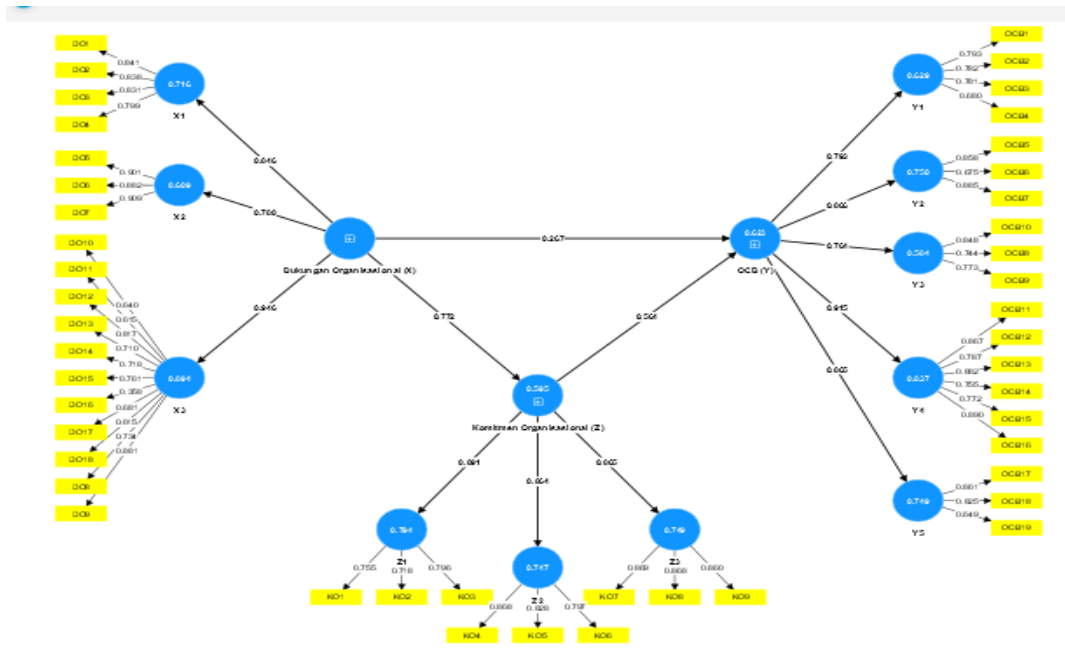
Uji Convergent Validity

Tahapan pertama dalam analisis data yaitu dengan melakukan pengujian terhadap nilai *outer loading* pada *outer model*. *Outer model* merupakan penggambaran model penelitian dalam aplikasi SmartPLS yang dilengkapi dengan dimensi, indikator dan juga jalurnya.

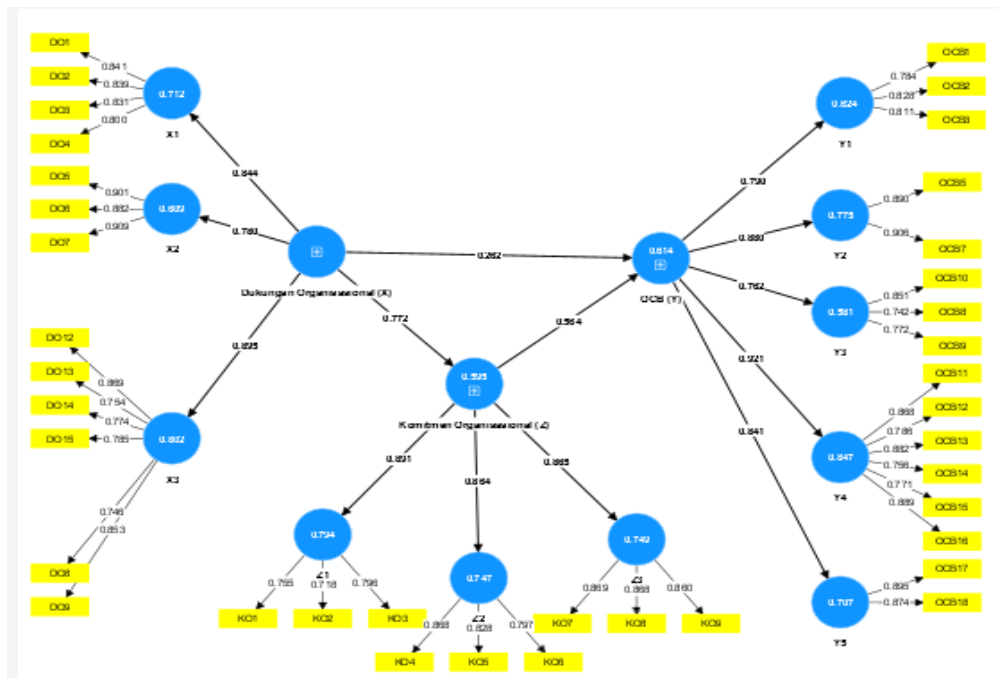
Uji validitas convergent dilakukan untuk memastikan bahwa manifest variabel atau pengukur-pengukur dalam suatu konstruk memiliki korelasi yang tinggi. Pengujian dilakukan dengan memastikan nilai *outer loading* untuk tiap konstruk indikator memenuhi *rule of thumb* yang biasanya digunakan yaitu $> 0,7$ (Ghozali & Latan, 2015). Penelitian ini melakukan pengujian *outer loading* sebanyak dua kali karena pengujian

pertama masih terdapat konstruk indikator yang tidak valid sehingga harus dilakukan dropping kemudian pengujian ulang.

Gambar 2. Outer Loading Pertama



Gambar 3. Outer Loading Kedua setelah Dropping



Tabel 2. Nilai Outer Loading

Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
DO1	0.841	VALID
DO2	0.838	VALID
DO3	0.831	VALID
DO4	0.799	VALID
DO5	0.901	VALID
DO6	0.882	VALID
DO7	0.909	VALID
DO8	0.734	VALID
DO9	0.881	VALID
DO12	0.817	VALID
DO13	0.710	VALID
DO14	0.718	VALID
DO15	0.761	VALID
OCB1	0.793	VALID
OCB2	0.782	VALID
OCB3	0.781	VALID
OCB5	0.858	VALID
OCB7	0.885	VALID
OCB8	0.744	VALID
OCB9	0.773	VALID
OCB10	0.848	VALID
OCB11	0.867	VALID
OCB12	0.787	VALID
OCB13	0.882	VALID
OCB14	0.755	VALID
OCB15	0.772	VALID
OCB16	0.890	VALID
OCB17	0.861	VALID
OCB18	0.825	VALID
KO1	0.755	VALID
KO2	0.718	VALID
KO3	0.796	VALID
KO4	0.868	VALID
KO5	0.828	VALID
KO6	0.797	VALID
KO7	0.869	VALID
KO8	0.868	VALID
KO9	0.860	VALID

Setelah dilakukan dropping indikator, keseluruhan indikator dapat dinyatakan valid karena sudah memenuhi ketentuan rule of thumb yaitu minimal $> 0,7$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dinyatakan lolos uji *convergent validity*.

Uji Reliability dan Validity

Tahapan analisis kedua setelah *outer loading* yaitu dengan pengujian konstruk reliabilitas dan validitas. Hasil pengujian konstruk reliabilitas dan validitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Dukungan Organisasional (X)	0.927	0.934	0.936	0.454
Komitmen Organisasional (Z)	0.875	0.889	0.900	0.506
OCB (Y)	0.931	0.942	0.940	0.462

Pengujian konstruk *reliability* dan *validity* sebuah variabel dapat dinyatakan valid apabila memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- Cronbach's Alpha* > 0,70
- Composite Reliability* > 0,70
- AVE* > 0,50

Pada tabel 3 dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* masing-masing variabel memenuhi ketentuan >0.70. Tetapi diketahui bahwa nilai *AVE* pada variabel dukungan organisasional dan variabel OCB tidak memenuhi ketentuan, namun nilai *AVE* pada variabel komitmen organisasional memenuhi ketentuan dengan nilai 0.506 lebih dari ketentuan.

Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan menganalisis nilai *cross loading* dengan korelasi konstruk pembentuk variabel. Nilai *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. Nilai *Cross Loading*

Indikator	Dukungan Organisasional	Komitmen Organisasional	Organizational Citizenship Behavior (OCB)
DO1	0.681	0.519	0.495
DO2	0.727	0.588	0.570
DO3	0.654	0.474	0.541
DO4	0.725	0.683	0.695
DO5	0.696	0.575	0.399
DO6	0.715	0.611	0.500
DO7	0.689	0.552	0.398
DO8	0.746	0.508	0.404
DO9	0.826	0.595	0.626
DO12	0.721	0.497	0.389
DO13	0.684	0.540	0.519
DO14	0.619	0.479	0.311
DO15	0.659	0.422	0.309
OCB1	0.430	0.520	0.656
OCB2	0.366	0.462	0.568
OCB3	0.406	0.396	0.678
OCB5	0.597	0.595	0.761
OCB7	0.604	0.680	0.819
OCB8	0.481	0.473	0.486
OCB9	0.462	0.400	0.481
OCB10	0.528	0.581	0.767
OCB11	0.420	0.490	0.771
OCB12	0.520	0.560	0.760

OCB13	0.445	0.489	0.761
OCB14	0.339	0.322	0.608
OCB15	0.513	0.612	0.752
OCB16	0.640	0.673	0.881
OCB17	0.498	0.542	0.775
OCB18	0.393	0.520	0.710
KO1	0.477	0.638	0.426
KO2	0.380	0.544	0.422
KO3	0.705	0.802	0.659
KO4	0.628	0.861	0.634
KO5	0.423	0.647	0.245
KO6	0.333	0.603	0.247
KO7	0.649	0.759	0.691
KO8	0.604	0.738	0.717
KO9	0.617	0.750	0.681

Pengujian nilai *cross loading* dilakukan dengan melihat korelasi konstruk indikator dengan variabel indikator itu sendiri dibandingkan dengan variabel lain. Syarat yang harus terpenuhi yaitu korelasi konstruk indikator dengan variabel yang dibentuk oleh indikator tersebut harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai dari variabel lain.

Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa keseluruhan indikator telah memenuhi persyaratan karena nilai *cross loading* konstruk indikator dengan variabel yang dibentuknya lebih tinggi daripada variabel yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini lolos uji *discriminant validity*.

2. Analisis Inner Model

Analisis *inner model* digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam penelitian. Analisis ini disebut juga analisis model struktural dengan cara melihat *R-square* dan juga parameter jalur struktural untuk dapat menganalisis hubungan antar variabel dan nilai signifikansinya. Nilai *R-square* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5. Nilai *R-Square*

Indikator	R Square
Komitmen Organisasi (Z)	0.595
OCB (Y)	0.614

Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa variabel dukungan organisasional memiliki pengaruh terhadap variabel komitmen organisasional dengan nilai *Rsquare* sebesar 0.595. Hal ini berarti konstruk variabel komitmen organisasional dipengaruhi oleh variabel dukungan organisasional sebesar 59,5% (0.595 x 100%) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Begitu juga dengan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) yang memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.614 dapat dijelaskan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh variabel dukungan organisasional sebesar 61,4% (0.614 x 100%) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan menggunakan uji *bootstrapping*. Dari uji *bootstrapping* ini kemudian dapat dilihat *T statistics* dan *P values* untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui tingkat signifikansinya. Untuk dapat memperoleh *T statistics* dan *P values* dilakukan perhitungan *Path Coefficient* pada aplikasi SmartPLS dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 6. *Path Coefficient*

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Dukungan organisasi (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.772	0.772	0.067	11.454	0.000
Dukungan organisasi (X1) -> OCB (Y)	0.262	0.283	0.122	2.146	0.032
Komitmen Organisasi (Z) -> OCB (Y)	0.564	0.549	0.102	5.509	0.000

Sebuah konstruk hubungan antar variabel dapat dikatakan memiliki hubungan yang signifikan apabila *P values* < 0,05 dan *T statistics* > 1,96. Dari tabel 6 dapat diketahui bahwa :

1. Hasil *t statistic* dukungan organisasional terhadap komitmen organisasional sebesar 11,454 lebih besar dari 1,96 dan *p values* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis yang menyatakan dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional diterima.
2. Hasil *t statistic* dukungan organisasional terhadap OCB sebesar 2,146 lebih besar dari 1,96 dan *p values* sebesar 0,032 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis yang menyatakan dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB diterima.
3. Hasil *t statistic* komitmen organisasional terhadap OCB sebesar 5,509 lebih besar dari 1,96 dan *p values* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB diterima.

4. Uji Intervening

Uji intervening dalam penelitian ini masih menggunakan metode *bootstrapping* dengan melihat *T statistics* dan *P values* pada bagian *specific indirect effect* atau efek tidak langsung spesifik dengan kriteria *T statistics* > 1,96 dan *P values* < 0,05. Hasil dari perhitungan *specific indirect effect* adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Efek tidak langsung spesifik

	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	T Statistic	P Value
Dukungan organisasi (X1) -> Komitmen Organisasi (Z) -> OCB (Y)	0.435	0.421	0.078	5.593	0.000

Berdasarkan tabel 7 efek tidak langsung spesifik dukungan organisasional terhadap OCB melalui komitmen organisasional menghasilkan koefisien sebesar 0,435

dan hasil nilai *t statistic* sebesar 5,593 lebih besar dari 1,96 serta *p value* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional dapat dijadikan sebagai mediasi antara dukungan organisasional dan *organizational citizenship behavior* karena memenuhi kriteria *T statistics* $> 1,96$ dan *P values* $< 0,05$.

PENUTUP

1. Kesimpulan

Dalam penelitian ini didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Uji hipotesis pertama (H1) menunjukkan hasil bahwa dukungan organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) maka H1 **diterima**. Dengan demikian semakin intens dukungan organisasional terhadap karyawan maka akan meningkatkan OCB dalam diri karyawan sehingga berdampak positif bagi perusahaan.
2. Uji hipotesis kedua (H2) pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional maka H2 **diterima**. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi dan baik dukungan organisasional terhadap karyawan maka komitmen organisasional karyawan akan turut serta meningkat.
3. Uji hipotesis ketiga (H3) menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) maka H3 **diterima**. Dengan tingginya tingkat komitmen organisasional karyawan maka akan berdampak baik bagi perusahaan, hal ini dipengaruhi oleh indikasi bahwa karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan dengan rela dan ikhlas melakukan perilaku ekstra atau OCB, serta berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya serta secara aktif mencari informasi penting yang berguna bagi perusahaan atau organisasi.
4. Uji hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan serta dapat dijadikan sebagai variabel intervening diantara variabel dukungan organisasional dan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) maka H4 **diterima**. Pada penelitian ini terbukti bahwa variabel komitmen organisasioanl **mampu memediasi** hubungan antara variabel dukungan organisasional dan OCB karyawan Koperasi Mitra Dhuafa Regional K Jawa Timur yang berarti terdapat pengaruh variabel dukungan organisasional terhadap variabel OCB melalui variabel komitmen organisasional. Oleh sebab itu, perusahaan harus dapat mendorong kondisi ideal dengan adanya dukungan organisasional terhadap karyawan sehingga komitmen organisasional dalam diri karyawan ikut meningkat yang selanjutnya karyawan bisa memainkan ekstra perannya atau perilaku OCB dengan menunjukkan tindakan sukarela untuk mengambil tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawabnya mengingat hal tersebut merupakan peranan penting dalam proses pertukaran timbal balik antara individu dengan organisasinya. Dengan demikian semakin tinggi dukungan organisasional terhadap karyawan maka akan meningkatkan komitmen organisasional dan menciptakan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB).

2. Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yaitu sebagai berikut :

1. Peneliti tidak dapat menyebarkan kuesioner secara langsung tetapi melalui pengiriman link google form kepada staf secara online melalui Whatsapp group perusahaan sehingga banyak karyawan yang mengabaikan link kuesioner tersebut.
2. Meskipun pandemi covid-19 sudah berlalu tetapi perusahaan belum mengizinkan untuk melakukan interaksi langsung dengan responden atau pihak-pihak yang diperlukan informasinya
3. Dalam pengujian outer model nilai konstruk AVE pada variabel dukungan organisasional dan OCB belum memenuhi ketentuan yaitu lebih besar dari 0,50.

REFERENSI

- Akhtar Bibi, M. A. (2019). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment among Special Education Teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management Vol. 33 No. 5, 2019, Vol. 33, 848-859.* doi:10.1108/IJEM-12-2017-0365
- Apriyana, I. K. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi dan Dukungan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan LPD di Desa Adat Penarungan. *Jurnal Emas Vol 2 Nomor 2 Februari 2021, Vol 2, 150-158.*
- Ayman Alshaabani, F. N. (2021). Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators. *Sustainability 2021, Vol 13, 7800, Vol 13, 1-21.* doi:https://doi.org/10.3390/su1314780
- Kurniawan, A. (2015, November). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. X Bandung. *Jurnal Manajemen, 15(1), 95-118.*
- Latan, I. G. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris.* Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Liu, L. (2018). A Review of Perceived Organizational Support. *2018 3rd International Conference on Society Science and Economics Development (ICSSED 2018), 319-322.*
- Meilina, R. (2017). *Pelayanan Publik dalam Prespektif MSDM (Tinjauan dari Dimensi OCB, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi).* Kediri: Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri.
- Riana, F. P. (2020). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dengan Psychological Contract sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 6, 2020 : 2247-2267, Vol. 9, 2247-2267.* doi:https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i06.p10
- Riana, K. M. (2018). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 7.9 (2018): 2117-2146, 2117-2145.*
- Satrya, J. S. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen, Vol. 8(No. 6), 3700-3729.* doi:https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i06.p15
- Setiawan, S. (2021). *Tutorial Analisa Parsial Model Persamaan Struktural Dengan Software Smart-PLS Versi 3.* Doha.

- Seung-Hyun Han, D.-Y. Y. (2019). Organizational Support on Knowledge Sharing: A Moderated Mediation Model of Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Knowledge Management Vol. 23 No. 4 2019, Vol. 23*, 687-704. doi:10.1108/JKM-03-2018-0213
- Suci Wulandari &, C. A. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Tentara Dr. Reksodiwiryo Padang. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha, 01(02)*, 73-82.
- Sudarma, R. T. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal, 4(2)*, 142-152. Retrieved from <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj>
- Suparji, S. &. (2020). *Monograf Peran Perceived Organizational Support dan Organizational Commitment dalam Model Kinerja SDIDTK*. Surabaya: Prodi Kebidanan Magetan Poltekkes Kemenkes Surabaya.
- Supartha, N. K. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 6, 2020 : 2085-2106, Vol. 9*, 2085-2106. doi:<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i06.p02>
- Supartha, P. E. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Dimediasi oleh Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 12, 08(12)*, 7134-7153. doi:<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i12.p12>
- Thea Azalia Lansart, B. T. (2019, Oktober). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasional dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA, 7(4)*, 5593-5602.
- Wahyu Kristiani, M. &. (2019). The Effect of Organizational Culture and Perceived Organizational Support (POS) Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teacher SDK PENABUR Jakarta. *International Journal for Educational and Vocational Studies Vol. 1, No. 6, October 2019, pp. 528-532, Vol. 1*, 528-532. doi:<https://doi.org/10.29103/ijevs.v1i6.1680>