

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era yang serba cepat dan kompetitif ini, individu berusaha menjadi yang terbaik dan mewujudkan masa depan yang direncanakannya. Berdasarkan pernyataan itu, individu membuat jalur karir yang cepat serta menciptakan peluang yang baik untuk hasil perbaikan kehidupan yang mereka dambakan. Disisi lain, organisasi mencari cara untuk menjadi lebih efisien dengan bantuan dari karyawan. Meskipun saat ini orang-orang menjadi tergantung pada teknologi, tetapi tetap saja dalam menciptakan sebuah inovasi dibutuhkan bantuan tenaga manusia yang menjadikan karyawan memainkan aspek penting untuk memastikan organisasi itu lebih produktif dan menguntungkan (Osman et al., 2017). Sumber Daya Manusia sebagai aspek penting untuk mengembangkan sumber daya lainnya secara maksimal (Putrie & Nursalim, 2009). SDM sebagai salah satu divisi penting bergantung pada kinerja dan kualitas SDM untuk menentukan efektif dan efisiensi organisasi. Pada hakikatnya, tujuan organisasi akan dicapai dengan lebih baik jika efektifitas dan efisiensi ditingkatkan dalam konteks apapun organisasi itu bergerak (Siagian, 2012).

Penjelasan diatas memberikan informasi kepada kita bahwa keberhasilan dan efektifitas organisasi tergantung dari kualitas SDM itu sendiri. Banyaknya permasalahan yang harus dihadapi organisasi, maka perilaku karyawan yang diharapkan organisasi adalah bekerja sepenuh hati dan menyelesaikan pekerjaannya dengan serius, teliti, tapi tidak memakan banyak waktu atau seefektif dan seefisien mungkin. Saat ini, organisasi tidak hanya mengharapkan memiliki karyawan yang bekerja sesuai deskripsi pekerjaan (*job description*) dan seberapa besar mereka mendapat imbalan dari hasil kerjanya itu.

Justru organisasi menginginkan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi melakukan yang terbaik demi organisasi dan berpartisipasi dalam setiap langkah positif organisasi.

Suatu organisasi yang ingin mencapai keunggulan, harus mengusahakan kinerja karyawannya sebaik mungkin, karena kinerja tiap individu akan memengaruhi kinerja tim kemudian akan berujung terhadap kinerja organisasi secara komprehensif. Kinerja yang dimaksudkan organisasi tidak *in-role*, tetapi juga berperilaku *extra-role* yakni perilaku yang diberikan karyawan untuk berbuat sesuatu diluar peran secara sukarela. Perilaku *extra-role* ini disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Lubis, 2015).

Jauh sebelum menduniannya ilmu barat, islam sudah lebih dulu mengenalkan perilaku yang di istilahkan OCB ini melalui dalil Allah SWT dalam QS Al-Maidah ayat 2 yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَحِلُّوْا شَعْيِرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهٰدِيَ
وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِيْنَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا
وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوْا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُّوْكُمْ عَنِ
الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا وَتَعَاوَنُوْا عَلٰى الْبِرِّ وَالنَّقْوٰى وَلَا تَعَاوَنُوْا
عَلٰى الْاِيْمِ وَالْعُدُوْنِ وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan

(menggangu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) menggangu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidil haram, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”.

Allah SWT senantiasa memerintahkan hambanya melakukan pekerjaan dengan ikhlas tanpa mengharapkan imbalan lebih dari orang yang ditolonginya. Dalam lingkup organisasi, pertolongan ini bisa diberikan kepada rekan kerjanya maupun membantu organisasi mencapai tujuan supaya lebih cepat tercapai selagi itu masih pada hal-hal yang tidak melanggar Syariah Allah SWT. Semuanya dilakukan sebagai tanda syukur atas potensi yang dikaruniakan Allah SWT kepada dirinya.

Menurut Brown dan Roloff, OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang secara eksplisit diakui oleh sistem reward formal dan secara agregat berfungsi untuk efektifitas organisasi (Brown & Roloff, 2015). Selanjutnya Demir menyatakan bahwa OCB terbagi menjadi tiga fitur utama: Pertama, perilaku harus bersifat sukarela; Kedua, perilaku bermanfaat bagi organisasi dan Ketiga, OCB organisasi bersifat multidimensi (Demir, 2015). OCB mengacu pada perilaku diluar peran yang melibatkan karyawan membantu organisasi mencapai tujuannya (Osman et al., 2017). Menurut Organ (1997) menemukan dimensi OCB diantaranya *altruism, consientiouness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. Pada level organisasi sendiri OCB yang dirasakan dapat meningkatkan efektif, efisien, profuktifitas juga mengurangi biaya organisasi (Prabowo & Djastuti, 2014).

Menurut (Ardi & Sudarma, 2015) variabel yang mempengaruhi OCB diantaranya *organizational commitmen dan job satisfaktion* (Sjahrudin & Sudiro,

2013), dan *perceived organizational support* (Intifada & Nurtjahjanti, 2013 ; Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Mangundjaya, 2012).

Pada penelitian yang dilakukan Rhoades dan Eisenberger, *Perceived Organizational Support* ditemukan sebagai faktor pembentuk OCB (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Teori Pertukaran Sosial mengungkapkan bahwa prinsip pertukaran sumber daya sosial dan material adalah sebagai bentuk dari interaksi manusia dan hubungan interpersonal, ini merupakan norma timbal balik yang memperluas prinsip pertukaran sosial. Menurut Kaswan dalam bukunya yang berjudul Sikap Kerja, norma timbal balik menyatakan bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain mewajibkan orang-orang tersebut memberikan balasan kebaikan hati kepada orang yang membantunya. Teori ini menjelaskan bahwa ketika organisasi memperlakukan karyawan dengan adil melalui cara menghargai tiap kontribusi karyawan juga memerdulikan kesejahteraan karyawan, demikian timbal balik karyawan akan memersepsikan dukungan organisasi yang tinggi terhadap organisasi yang bersangkutan.

Perceived Organizational Support mencakup keyakinan individu untuk mengenal syarat dan kondisi dari hubungan antara karyawan dan manajer (Guchait, Cho, & Meurs, 2015). Persepsi dukungan organisasi ternampakkan dan dirasa tinggi ketika kepribadian atau sikap, nilai dan tujuan serta pengetahuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan iklim organisasi beserta tujuan-tujuannya yang disesuaikan dengan norma yang berlaku (Afsar & Badir, 2016). Dalam konteks teori dukungan organisasi, dapat mendorong produktifitas karyawan melalui kontribusi mereka dalam menjalankan kedua peran seperti membantu karyawan lain dan partisipasi proses pencapaian tujuan organisasi (Herington & Weaven, 2009).

Persepsi dukungan organisasi (POS) dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Demir, 2015). Persepsi dukungan organisasi (POS) menjadikan karyawan merasa berkewajiban memberi lebih terhadap

organisasi dan itu akan membuatnya terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi (Afsar & Badir, 2016). Perilaku kewarganegaraan organisasi (POS) merupakan perilaku karyawan dalam melakukan sesuatu di luar pekerjaannya yang tidak dibarengi dengan penghargaan dan biasanya bersifat sukarela (Brown & Roloff, 2015). Jika karyawan mampu menunjukkan OCBnya, akan muncul inisiatif melakukan tugas-tugas yang tidak diberikan organisasi kepadanya serta senantiasa bertanggung jawab terhadap tugas-tugas tersebut (Chiang & Hsieh, 2012). Dengan demikian, POS dapat menjadi faktor pendorong dalam sebuah OCB sehingga terjadi meningkatkan efektifitas organisasi dengan menambah jaringan sosial organisasi, mengurangi konflik dan peningkatan kinerja organisasi (Demir, 2015).

Penelitian yang dilakukan (Batool, 2013) menunjukkan ada pengaruh yang positif juga signifikan antara komitmen organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Komitmen memiliki arti yang bervariasi salah satunya pendapat Ken Blanchard, "*Komitmen dan minat merupakan dua hal yang berbeda. Saat kau berkomitmen hanya akan menerima hasil. Jika kau berminat maka sesuatu itu akan dilakukan ketika merasa adanya dukungan*" (Kaswan, 2015) . Komitmen organisasi menjadi peran sebagai variabel mediasi atau *intervening* untuk variable POS terhadap OCB. Alasannya adalah jika karyawan memiliki komitmen afektif, kontinuans, dan normative komitmen yang dirasa tinggi, akan membuat hubungan positif pada organisasi yang mereka tinggali (Fitriasmi, 2010). Hal ini akan membuat karyawan ada keterikatan kuat dengan organisasi yang kemudian ini membuat karyawan melakukan perilaku *extra-role* atau diluar peran, ini sejalan dengan harapan dan keinginan organisasi kepada karyawan. Penelitian yang dilakukan Podsakof, et al (2002) menyatakan bahwa OCB ada kaitannya dengan tingkat turn over karyawan.

Pos Indonesia adalah perusahaan BUMN bergerak dibidang jasa atau pelayanan. Kantor Pos pertama kali didirikan oleh G.W Baron van Imhoff tepatnya tanggal 26 Agustus 1746 di Batavia. Berdasarkan PP Republik Indonesia No. 5

Tahun 1995 bentuk badan usaha Pos Indonesia adalah Perseoran Terbatas. Saat ini, PT. Pos Indonesia memiliki Point of Sales hingga 58.700 titik selain kantor pos ada juga Agenpos dan Mobile Postal Service. Pos Indonesia sendiri mempunyai 4.800 jaringan kantorpos online. Mengikuti perkembangan zaman Pos Indonesia mengeluarkan produk yang bernama Post Shop sebagai langkah inovasi mengikuti arus perubahan teknologi sehingga kini kantor pos mengubah imagenya menjadi kantor pos modern. Jasa yang disediakan berupa jasa keuangan, pengiriman surat maupun paket, penjualan postal items, juga melayani online shopping. Tidak dapat dipungkiri bahwa ini dilakukan dalam upaya mempertahankan bisnisnya dari kompetitor sejenis milik swasta. Untuk itu, peningkatan produktifitas harus diiringi karyawan yang mampu memberikan pelayanan terbaik dan berkualitas kepada masyarakat (Ariarni & Afrianty, 2017).

Mail Processing Center (MPC) Bandung 40400 yang berlokasi di Jalan Soekarno- Hatta 558 merupakan bagian unit kerja PT Pos Indonesia (Persero) yang memiliki fungsi utama melakukan pemrosesan seluruh kiriman pos, baik surat maupun paket, sejak diterima dari loket kantor pos agar dapat disampaikan ke bagian antaran atau *Delivery Center* untuk dikirimkan ke alamat tujuan. Kantor pos MPC inilah yang menjadi tempat penelitian penulis.

Berikut merupakan tabel jumlah karyawan PT Pos Indonesia kantor MPC Bandung 40400:

Table 1.1
Jumlah dan Posisi Karyawan Kantor MPC Bandung 40400

No	Unit Kerja	Jumlah
1.	Kepala Kantor	1
2.	Wakil Kepala Kantor	1
3.	Dukungan Umum	41
4.	Distribusi I	21
5.	Distribusi II	25
6.	Incoming Surat I	29
7.	Incoming Surat II	22
8.	Outgoing Surat	37
9.	Incoming dan Outgoing Paket Pos Biasa	6
10.	Kepabeanan	17
11.	Audit Mutu dan k3L	5
12.	Antaran	7
13.	Inquiry	3
	JUMLAH	215

Sumber : Bagian SDM PT. POS Indonesia kantor MPC Bandung 40400 Agustus 2019

Turnover menjadi salah satu indikator tingkat OCB pada karyawan menurut pendapat dari Podsakof, et al (2002). Berikut daftar turnover karyawan pada PT

Pos Indonesia kantor MPC Bandung 40400 berdasarkan periode kuartal atau triwulan.

Tabel 1.2 Presentase Turnover karyawan PT Pos Indonesia kantor MPC Bandung 40400

Triwulan I	8,83%
Triwulan II	6,51%
Triwulan III	5,58%
Triwulan IV	7,44%

Sumber : Bagian SDM PT. POS Indonesia kantor MPC Bandung 40400 Periode Tahun 2019

Presentasi *Turnover* pada triwulan ke II dan ke III mengalami penurunan tetapi terjadi peningkatan kembali di triwulan ke IV. Data yang diperoleh dari bagian manajer umum Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia didapatkan hasil pegawai yang berhenti kerja APS (Atas Permintaan Sendiri) terdapat 9 orang pegawai sisanya adalah pemutusan hubungan kerja dan kasus seperti meninggal dunia. *Turnover* akan berdampak pada organisasi khususnya terkait dengan biaya dan waktu yang dibutuhkan organisasi dalam merekrut anggota baru serta dengan masa orientasi pegawai.

Berikut adalah Peraturan Tata Tertib dan Disiplin Kerja Karyawan PT Pos Indonesia:

Keputusan Direksi PT POS INDONESIA (PERSERO)

Nomor : KD. 176/DIRUT/1217

Pasal 2

Maksud dan Tujuan Penyelenggaraan Peraturan Disiplin

(1) Maksud Penyelenggaraan Peraturan Disiplin adalah sebagai berikut:

- a. *Preventive*, yaitu untuk mencegah terjadinya perbuatan atau perilaku yang berkepentingan dengan norma-norma, kepentingan hokum Perusahaan dan kepentingan karyawan
- b. *Correvtive*, yaitu hukuman disiplin yang dijatuhkan sebagai upaya pembinaan agar karyawan yang dikenakan hukuman disiplin untuk selanjutnya tidak lagi melakukan pelanggaran disiplin
- c. *Maintenance*, yaitu sebagai upaya pemeliharaan tertib hukum, kelancaran dinas dan peningkatan kualitas pelayanan.

(2) Tujuan Penyelenggaraan Peraturan Disiplin yaitu sebagai berikut:

- a. Menciptakan ketertiban di Perusahaan
- b. Melindungi kepentingan Perusahaan
- c. Melindungi kepentingan karyawan secara keseluruhan
- d. Melindungi individu karyawan

Disiplin kerja karyawan merupakan bagian dari faktor-faktor yang memengaruhi OCB yaitu pada dimensi *Courtersy* berupa sikap patuh kepada perusahaan yakni dalam bentuk mematuhi aturan tata tertib perusahaan.

Berbagai penelitian yang menguji pengaruh POS terhadap OCB, terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian diantaranya Mangundjaya (2012) ; Ardi dan Ketut (2015) ; Wijaya & Yuniawan (2017); dan Claudia (2018) yang mengungkapkan tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel POS dengan variabel OCB. Tetapi penemuan lain ditemukan oleh Intifada &

Nurtjahjanti (2013) ; Wulandari & Andriani (2019) ; Wijaya & Ahyar (2017) ; Maula & Tri (2017) ; Anggraini (2017) ; Aswin dan Agoes (2017) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan pengaruh antara variabel POS sebagai *predictor* dengan OCB yang menjadi variabel *criteria*. Pernyataan diatas menunjukkan masih terdapat research gap pada penelitian-penelitian sebelumnya tetapi didominasi dengan hasil penelitian yang memperhatikan adanya pengaruh positif signifikan antara variabel x (POS) terhadap variabel Y (OCB).

Uraian diatas memberikan gambaran kepada kita bahwa jika organisasi menginginkan keefektifan dan keefisienan dalam pencapaian tujuan, maka organisasi tersebut perlu memperhatikan kualitas, kinerja dan hubungan interpersonal diantara karyawan oleh organisasi yang bergerak dibidang apapun tak terkecuali oleh PT Pos Indonesia.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, peneliti merasa tertarik mengambil judul penelitian “PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI STUDI PADA KARYAWAN PT POS INDONESIA KANTOR MPC BANDUNG”

B. Identifikasi Masalah

Dalam rangka menghadapi rivalitas bisnis pelayanan dengan kompetitor swasta. Organisasi khususnya Pt Pos Indonesia membutuhkan karyawan yang bermutu baik dalam memberikan pelayanan pada konsumen. Dalam membentuk suatu organisasi yang baik, PT Pos Indonesia khususnya pihak manajemen menginginkan perilaku *extra-role* berupa *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi terkandung dalam diri karyawan. Bagaimana cara meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* kepada karyawan khususnya yang memiliki OCB yang rendah.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti bermaksud mengembangkan penelitian dengan menjadikan *Perceived Organizational Support* sebagai variable independent dan bagaimana dapat memengaruhi variable dependent yakni *Organizational Citizenship Behavior*. Karena peneliti beranggapan bahwa POS tidak memengaruhi OCB secara langsung, untuk itulah peneliti menambahkan Komitmen Organisasi sebagai pada variable mediasi atau intervening.

1. POS memengaruhi OCB, jika karyawan merasa dirinya dihargai atas kontribusinya pada organisasi karyawan tersebut akan memberikan perilaku diluar dari deskripsi pekerjaannya dan membantu rekan kerjanya sendiri demi tercapainya tujuan organisasi.
2. POS memengaruhi Komitmen Organisasi, karyawan akan merasa dirinya dihargai oleh organisasi bisa jadi karena adanya nilai-nilai yang sama (visi, misi, dan tujuan), memikirkan resiko yang dihadapi jika keluar dari organisasi atau juga dirinya merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan organisasi kepada karyawan tersebut.
3. Komitmen Organisasi memengaruhi OCB, karena karyawan mengikatkan atau mengaitkan dirinya dengan organisasi melalui bentuk mematuhi norma, nilai, dan peraturan organisasi juga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi.
4. Komitmen Organisasi memediasi pengaruh POS terhadap OCB, karena POS yang dirasakan karyawan dapat memengaruhi OCB seperti peduli terhadap apa yang dihadapi perusahaan, membantu rekan kerja melalui komitmen yang diberikan kepada organisasi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah diatas, maka terdapat beberapa pertanyaan yang disusun menjadi rumusan masalah pada penelitian ini, antara lain:

1. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT Pos Indonesia kantor MPC Bandung?
2. Apakah terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi karyawan pada PT Pos Indonesia kantor MPC Bandung?
3. Apakah terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT Pos Indonesia kantor MPC Bandung?
4. Apakah Komitmen Organisasi memediasi hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT Pos Indonesia kantor MPC Bandung?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT Pos Indonesia kantor MPC Bandung.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi karyawan pada PT Pos Indonesia kantor MPC Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT Pos Indonesia kantor MPC Bandung.
4. Untuk mengetahui apakah Komitmen Organisasi memediasi hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada PT Pos Indonesia kantor MPC Bandung.

E. Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan berguna:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian dibidang Manajemen SDM ini diharapkan memberikan referensi tambahan untuk pengembangan ilmu selanjutnya khususnya di dunia pendidikan sebagai langkah dan upaya pembaharuan ilmu pengetahuan.
 - b. Dapat memberikan bukti empiris hubungan antara *Perceived Organizational Support*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen Organisasi.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi organisasi diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan berupa kebijakan khususnya yang berhubungan dengan karyawan secara langsung.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi untuk memperbaiki hubungan kerja sehingga produktivitas kerja dapat di tingkatkan khususnya di PT Pos Indonesia.
3. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah cakrawala pengetahuan mengenai *Perceived Organizational Support*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan Komitmen Organisasi bagi yang akan melakukan penelitian lanjutan yang serupa.

F. Kerangka Penelitian

Kerangka Pemikiran adalah rerangka yang menghubungkan konsep-konsep penelitian yang ingin kita ukur. Kerangka pemikiran dijadikan sebagai gambaran penelitian terhadap topik yang kita garap sehingga fundamen tersebut menjadi lebih

kuat. Supaya konsep penelitian bisa kita diamati dan diukur, maka penelitian ini dikembangkan dalam beberapa variabel untuk dijadikan model penelitian. Penelitian kali ini akan mengukut pengaruh variable independent yaitu, *Perceived Organizational Support* (X) terhadap variable dependent *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi (Z).

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Perilaku pekerja dalam organisasi tidak hanya bisa dilihat atau diukur dari kepuasan kerja saja, factor lain yang dapat memengaruhi yaitu *Perceived Organizational Support*. Eisenberger *et al.* (1986) dalam hal ini mendefinisikan POS sebagai keyakinan secara global karyawan tentang bagaimana organisasi peduli dan menghargai hasil usaha individu karyawan yang telah berpartisipasi dalam pengembangan organisasi. Keyakinan secara global yang dimaksud adalah konsistensi penilaian dari karyawan terhadap organisasi dari berbagai tindakan yang diambil organisasi baik yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan karyawan. POS menjadi konsep yang utama dari pembentukan konsep teori dukungan organisasi. Teori dukungan organisasi menyatakan organisasi yang memerdulikan dan menghargai kontribusi karyawan akan membuat mereka membentuk persepsi umum tentang dukungan yang diberikan organisasi untuk mencapai kebutuhan sosioemosional sehingga terjadi peningkatan kinerja (Mangundjaya, 2012).

Menurut Rhoades *et al.*, (2001) di literatur yang saya baca dari Anggraini (2017) *Perceived Organizational Support* yaitu keyakinan individu bahwa organisasi menghargai kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan dirinya. Hal ini terwujud dalam bentuk keadilan yang diberikan organisasi dalam bentuk kompensasi finansial maupun kompensasi pendukung. Pendapat lain mengenai *Perceived Organizational Support* atau (POS) oleh O'Driscoll dan Randall (1999)

menyatakan organisasi yang mendukung adalah organisasi yang menunjukkan rasa bangga terhadap karyawan kemudian ditunjukkan dengan memberikan kompensasi yang adil sesuai dengan kebutuhan karyawannya. Konsep ini yang menyebabkan hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi sejalan dengan teori dukungan organisasi, yang mana karyawan memberikan partisipasi kemudian organisasi menghargainya melalui pemberian kompensasi yang dirasa adil bagi karyawan (O'Driscoll & Randall, 1999).

Penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2017) ; Maula & Afrianty (2017) Afsar & Badir (2016) yang menyatakan adanya pengaruh positif dan berkolerasi secara signifikan terhadap OCB. Di sisi lain, POS memperkuat upaya karyawan dalam organisasi yang membantu untuk mencapai sasaran dan tujuan selain meningkatkan produktivitas. Temuan penelitian menentukan bahwa ketika organisasi menghargai karyawan ini, kecenderungan karyawan adalah untuk setia kepada organisasi yang menghasilkan dedikasi, kepuasan kerja yang tinggi dan tekad untuk melakukan tugas yang in-line dengan dasar mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu dapat dihipotesiskan bahwa; selama durasi waktu banyak peneliti telah membuktikan hubungan positif dan signifikan antara POS terhadap OCB antara karyawan dalam suatu organisasi (Solaiman, Rana, Osman, Lal, & Othman, 2015).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi

Rhoades dan Eisenberger mengungkapkan karyawan yang berkomitmen memiliki dukungan organisasi yang tinggi sehingga mereka merasa lebih puas

bekerja di organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). POS membuat karyawan dan organisasi saling bertukar kepedulian memenuhi kebutuhan sosio emosional sehingga meningkatkan komitmen afektif pada organisasi seperti afiliasi dan dukungan emosional. Terpenuhiya kebutuhan tersebut akan muncul rasa ikatan kuat terhadap organisasi yang disebut dengan komitmen. Hasil inilah yang tentu ingin didapatkan dari organisasi (Arshadi, 2011).

Studi yang dilakukan oleh Sanchez (2006) menguji pengaruh POS terhadap Komitmen Organisasi menunjukkan hasil secara statistik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan pada hasil penelitiannya dengan sample karyawan dari berbagai level organisasi bagi karyawan yang merasakan adanya *Organizational Support* yang tinggi akan muncul rasa kebermaknaan, sehingga rasa ini dapat menumbuhkan komitmen untuk terus berada di organisasi membantu mencapai tujuan dan menikmati setiap prosesnya.

Eisenberger dan Rhoades (2002), menjelaskan bila karyawan memersepsikan dukungan organisasi sejalan dengan harapan dan norma karyawan maka komitmen kemungkinan besar dapat meningkat. Dimensi *Perceived Organizational Support* memiliki dimensi yang terdiri atas keadilan organisasi, dukungan dari atasan, penghargaan, dan kondisi kerja yang telah disediakan organisasi sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman dan betah serta tetap tinggal untuk bekerja dalam organisasi. Jika sudah merasa demikian dengan sendirinya komitmen akan terus terjaga dan lebih kuat untuk terus berasa dalam organisasi yang bersangkutan bersama dengan rasa nyaman dan keserasian nilai yang dirasa cocok dengan diri karyawan. Ela (2019) menunjukkan hasil penelitiannya pengaruh POS terhadap OCB positif tapi tidak secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi. sedangkan hasil temuan lain oleh (Ardi & Sudarma, 2015 ; Wulandari & Andriani,

2019). Semakin baik atau tinggi dukungan organisasi maka semakin meningkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2 : *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Komitmen organisasi telah dikonseptualisasikan dan diukur dengan berbagai cara. Model komitmen organisasi yang digunakan adalah menerapkan model Meyer & Allen. Model tiga komponen komitmen yang mengintegrasikan berbagai konseptualisasi ini. *Afektif* komitmen organisasi, mengacu pada karyawan dari sisi nilai dan keterlibatannya dalam organisasi. *Kontinuitas* komitmen organisasi, berdasarkan pada biaya yang karyawan asosiasikan dengan meninggalkan organisasi artinya karyawan meninjau resiko apa yang dihadapinya jika keluar dari organisasi. kemudian *normative* komitmen organisasi, adanya rasa tanggung jawab sehingga tetap bertahan di organisasi (Allen & Meyer, 1990).

Komitmen organisasi membicarakan juga tentang sejauhmana karyawan merasa bahwa dirinya bagian dari organisasi serta menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dalam hal ini, PT Pos Indonesia merefleksikan kecintaan karyawan terhadap organisasi ditunjukkan dengan adanya komitmen untuk tetap memajukan organisasi. Sehingga sikap positif akan muncul dalam diri karyawan untuk sama-sama membangun organisasi yang lebih maju. Pernyataan diatas didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Raka Tri Bayu Ardi dan Ketut Sudarma (2015) menunjukkan ada pengaruh positif signifikan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil ditunjukkan oleh Putra & Sriathi (2017), yang menyatakan komitmen organisasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *Organizational*

Citizenship Behavior. Penelitian ini menunjukkan bahwa jika karyawan menganggap dirinya bagian dari organisasi, maka karyawan tersebut akan terdorong untuk berperilaku positif serta ada keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi. Penelitian ini dukungan dan konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Pusparini, *et al* (2014) ; Wijaya & Yuniawan (2017) ; dan Sanhaji, *et al* (2016)). Menurut J. P. Meyer & Allen (1991) tiap-tiap karyawan akan mengalami komitmen organisasi yang berbeda-beda. Karyawan A tetap bertahan dalam organisasi karna komitmen afektif bisa jadi berbeda dengan karyawan B, C dan seterusnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh dan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavioral* di mediasi oleh Komitmen Organisasi

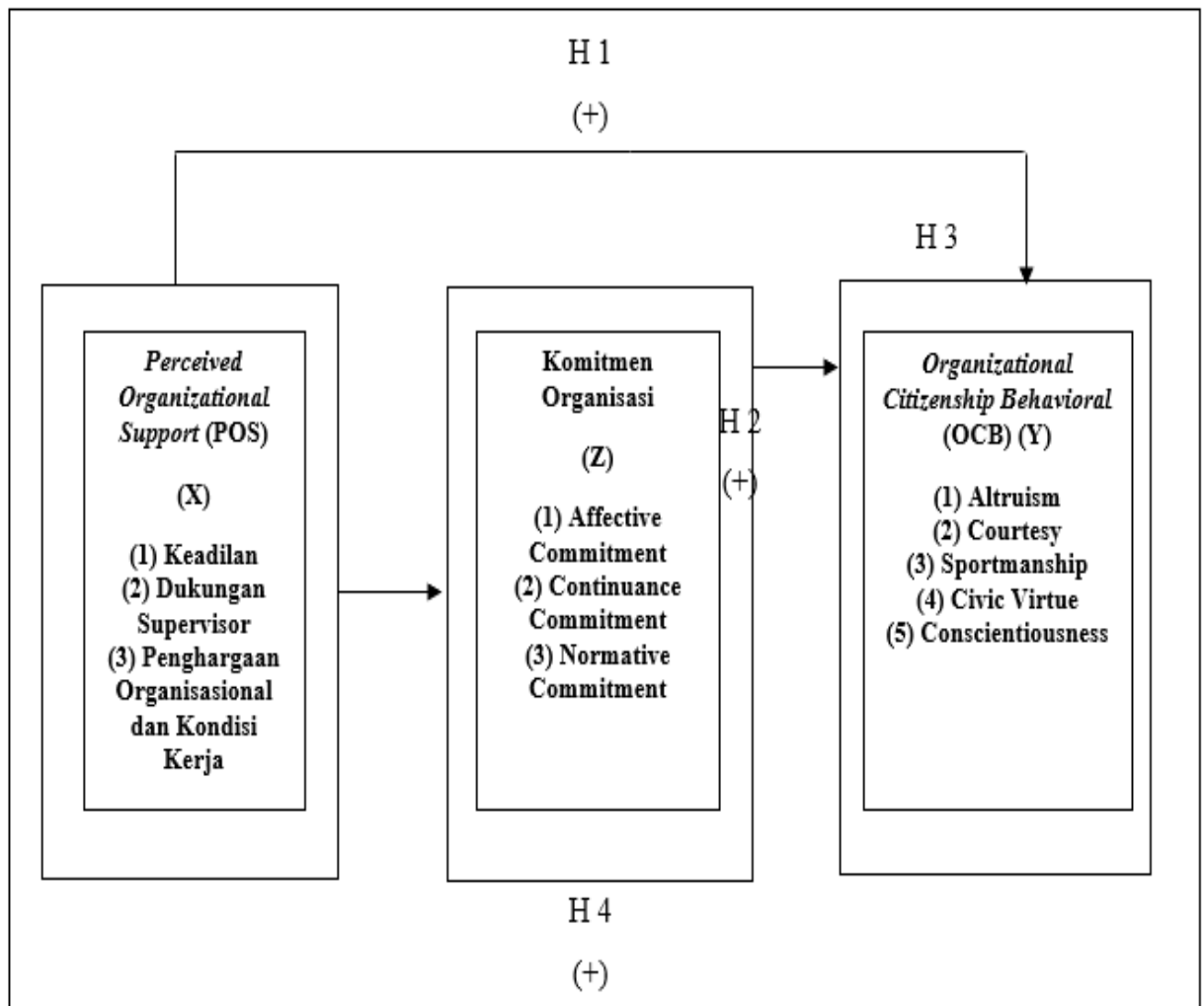
Wulandari & Andriani (2019) memberikan hasil bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasional. Dukungan organisasi memberikan sumbangan yang baik terhadap tingkat OCB yang hasilnya akan dirasa tinggi, sehingga karyawan akan melakukan yang terbaik demi organisasi. Usaha ini akan memberikan stimulus terhadap komitmen organisasi.

Penelitian serupa dilakukan oleh Ardi & Sudarma (2015) komitmen organisasi memiliki peran sebagai variabel penengah pada hubungan antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini memberikan pengetahuan bahwa karyawan yang loyal pada organisasi akan berpengaruh pada POS dan OCB seperti saling membantu dengan rekan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavioral* dengan *Komitmen Organisasi* sebagai variabel mediasi.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisikan berbagai temuan atau penelitian-penelitian di masa lampau yang bisa dijadikan sebagai acuan dalam pengerjaan penelitian yang akan digarap. Data yang diolah dan dikumpulkan oleh peneliti menemukan ada sekitar 11 penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel penelitian ini.

Hasil penelitian tidak selalu hasilnya akan sama berpengaruh positif dan signifikan tapi juga ada kemungkinan sebaliknya. Manajemen khususnya Sumber Daya Manusia termasuk kepada jenis penelitian yang menggunakan variabel subjektif. Maksud variabel ini adalah, jika diukur secara berulang-ulang dengan orang yang berbeda maka hasilnya belum tentu sama. Alat ukur yang digunakan dalam konsentrasi SDM ini adalah kuisioner. Alasan lain mengapa hasil penelitian didapatkan berbeda karna berbeda pula objek penelitian. Manajemen ini cakupannya luas, penelitian tidak hanya dilakukan pada organisasi yang berbasis *profit oriented* seperti perusahaan-perusahaan. Tetapi bisa juga dilakukan penelitian-penelitian di sekolah, hotel dan rumah sakit. Pernyataan diatas sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dikumpulkan oleh peneliti.

Berikut ini adalah beberapa hasil temuan penelitian terdahulu yang sudah penulis susun terkait dengan *antecedent Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavioral* sebagai *consequence* dan Komitmen Organisasi sebagai variabel penengah.

Tabel 1.3
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil dan Kesimpulan
1.	Bilal Afsar dan Yousre F. Badir. Tahun 2016	Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness	<i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
2.	Saima Batool. Tahun 2013	Developing Organizational Commitment and Organizational Justice to Amplify Organizational Citizenship Behavior in Banking Sector	Pengamatan menyatakan bahwa keadilan organisasi ketika dimediasi oleh komitmen organisasi cenderung memiliki OCB yang tinggi
3.	Meiske Claudia. Tahun 2018	The influence of perceived organizational support, job Satisfaction and organizational commitment toward Organizational citizenship behavior	1. POS memengaruhi komitmen organisasi. Studi ini menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dosen ULM tidak positif mempengaruhi komitmen organisasi

		(a study of the permanent lecturers at university of Lambung Mangkurat, Banjarmasin)	2. POS mempengaruhi OCB. Studi ini menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dosen ULM tidak positif mempengaruhi perilaku warga organisasi
4.	Raka Tri Bayu Ardi dan Ketut Sudarma. Tahun 2015	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening	<p>1. Tidak terbukti adanya pengaruh signifikan persepsi dukungan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p> <p>2. Terbukti ada pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan dan keadilan organisasi terhadap Komitmen organisasional</p> <p>3. Komitmen organisasional terbukti memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i></p>
5.	Suci Wulandari, Chichi Andriani. Tahun 2019	Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational	1. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara perceived organizational support dengan komitmen organisasional pada

		<p>Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Tentara Dr. Reksodiwiryo Padang</p>	<p>perawat bagian rawat inap Rumah Sakit Tentara Dr. Reksodiwiryo Kota Padang.</p> <p>2. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara komitmen organisasional dengan organizational citizenship behavior pada perawat bagian rawat inap Rumah Sakit Tentara Dr. Reksodiwiryo Kota Padang.</p> <p>3. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara perceived organizational support dengan organizational citizenship behavior pada perawat bagian rawat inap Rumah Sakit Tentara Dr. Reksodiwiryo Kota Padang.</p> <p>4. Terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan serta positif antara perceived organizational support</p>
--	--	---	---

			dengan organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasional pada perawat bagian rawat inap Rumah Sakit Tentara Dr. Reksodiwiryo Kota Padang.
6.	Wustari L.H.Mangundjaya. Tahun 2012	Persepsi Dukungan Organisasi Versus Kepuasan Kerja Dan Perannya Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	Tidak terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara Persepsi Dukungan Organisasi terhadap PKO
7.	Ratna Intifada, Harlina Nurtjahjanti	Hubungan antara <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan Hotel Pandanaran Semarang	Koefisien korelasi menunjukkan adanya hubungan positif antara POS dengan OCB. Dan tingkat signifikansi tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara POS dengan OCB.
8.	Mila Anggraini. 2017.	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan <i>Job Engagement</i> Dan <i>Job Satisfaction</i> Sebagai Variabel Mediasi	<i>Percieved Organizational Support</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

9.	Ela Laela. 2019.	Persepsi Dukungan Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Komitmen Organisasi pada PT> Gunung Putri Perkasa Kantor Cabang Purwakarta.	<p>1. POS berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap OCB</p> <p>2. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi</p> <p>3. Secara simultan POS dan OCB berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi</p>
10.	Susmiati dan Ketut Sudarma. 2015.	Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.	Terdapat pengaruh dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
11	Lutfianita Novira dan S. Martono. Tahun 2015	Pengaruh persepsi dukungan organisasi pada perilaku kewarganegaraan organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Ada pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi

H. Hipotesis

Menurut Uma Sekaran (2017) hipotesis atau dugaan sementara merupakan sesuatu yang diuji berdasarkan hasil dari data praktis maupun empiris pada sebuah penelitian. Hipotesis dibangun atas dasar teori, dapat dijelaskan secara logis atau masuk akal, juga didukung oleh penelitian terdahulu. Pengujian hipotesis diharapkan dapat menemukan jawaban dari masalah penelitian khususnya pada penelitian ini yang menjadi masalah praktis dan empiris. Hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
2. Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi
3. Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
4. Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi oleh Komitmen Organisasi

uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG